



Universidad
Central

Clase

Analizando los Centros de Responsabilidad

Sistemas de Control de Gestión

Docente: Jorge Rojas Araise
Mail to jrojasa@ucentral.cl

Contexto



George ha observado que en la medida que su empresa ha aumentado de tamaño, su diseño organizacional se ha tenido que adaptar, llegando a ser más complejo. Lo anterior ha implicado incrementar el grado de descentralización en la toma de decisiones, lo cual se traduce en otorgar mayor poder a las personas a cargo de las diferentes áreas.

Para reflexionar:

- ¿Cómo las organizaciones pueden aumentar la descentralización sin perder el control de sus distintas áreas?

¿Qué vamos a aprender en esta clase?

Resultado de Aprendizaje: Analizar las áreas de una organización como centros de responsabilidad para facilitar el cumplimiento de la estrategia

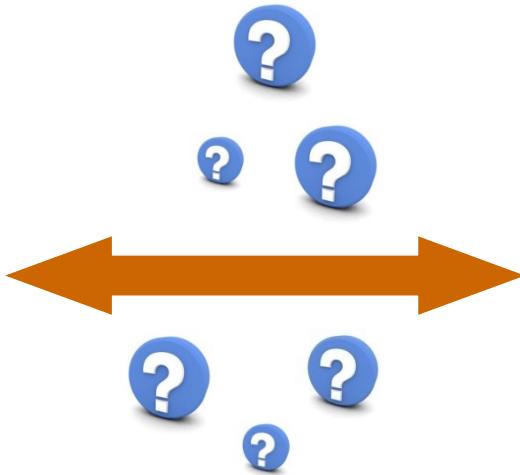
Definir el concepto de Centro de responsabilidad

Describir los diferentes tipos de centros de responsabilidad (CR)

Analizar la asignación de la responsabilidad financiera a las unidades de una organización en términos de costos, ingresos y utilidades.

Analizar las técnicas de planeación y control que se aplican a los CR.

Planificación y Control de Gestión



¿Cómo poner en marcha la idea?

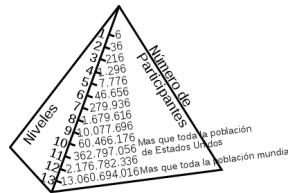
¿Cómo controlar y evaluar la estrategia organizacional?

¿Qué problemas pueden aparecer en la ejecución de la estrategia?

Problemas que enfrentan las organizaciones

Problemas de desalineamientos

¿Vertical?



B. Madoff



¿Horizontal?



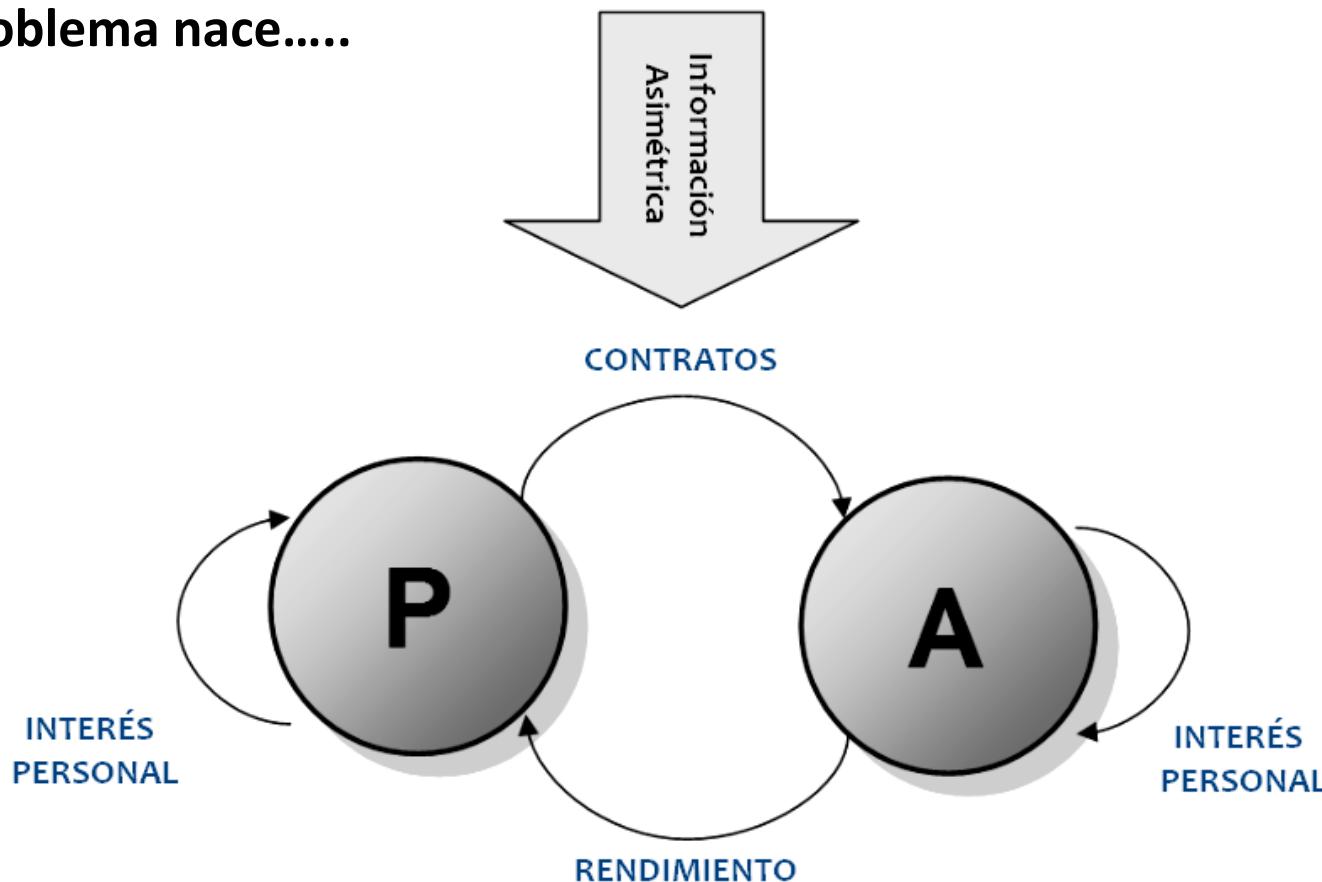
- Producción vs Comercial
- Mantención vs Producción
- Riesgo vs Comercial
- Contraloría
- Auditoría interna

DISCUTIR: Encuentre ejemplos sobre problemas de alineamiento organizacional (vertical y horizontal) como los descritos en clase.

Problemas que enfrentan las organizaciones

Problemas de desalineamientos

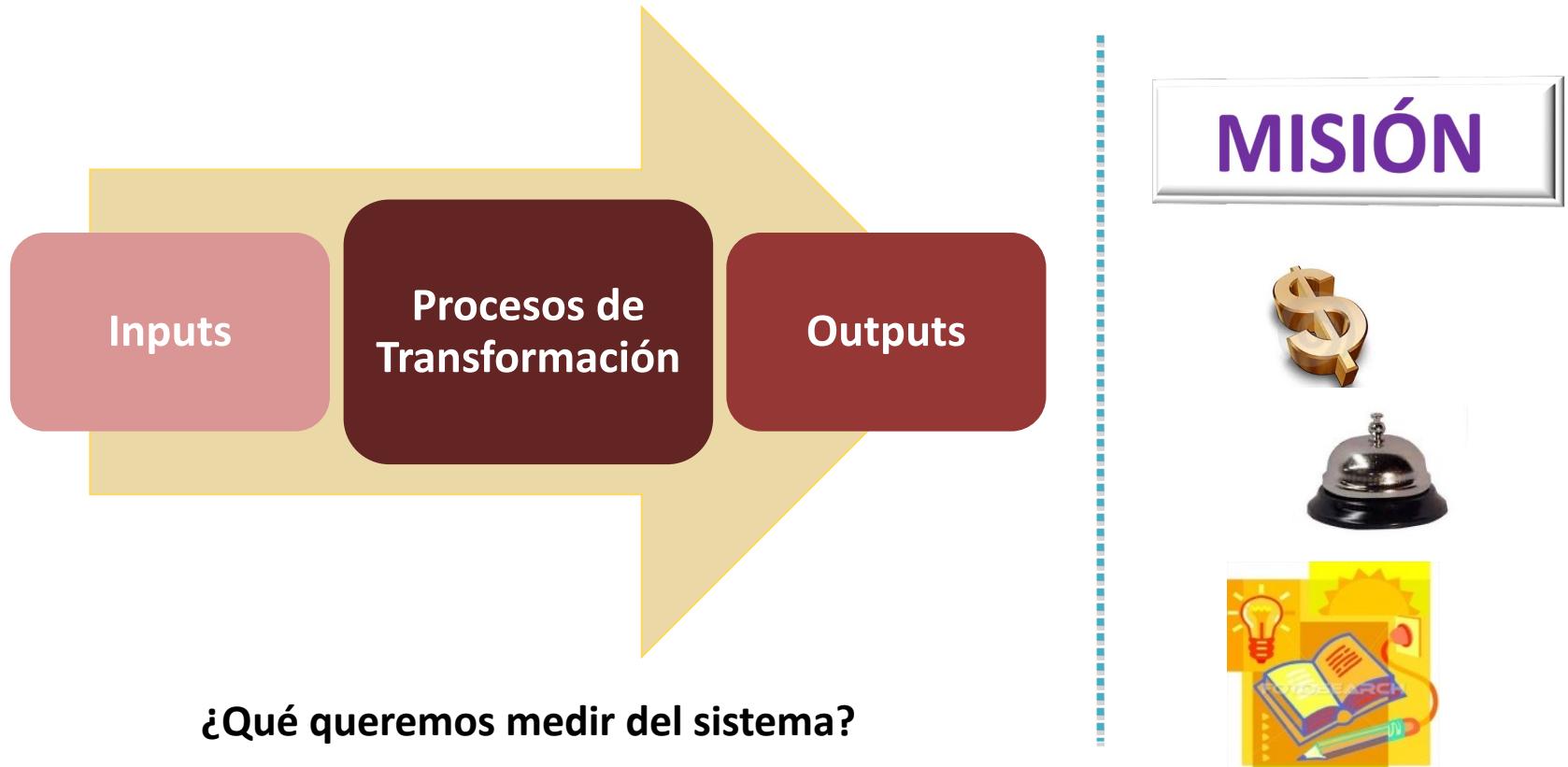
El problema nace.....



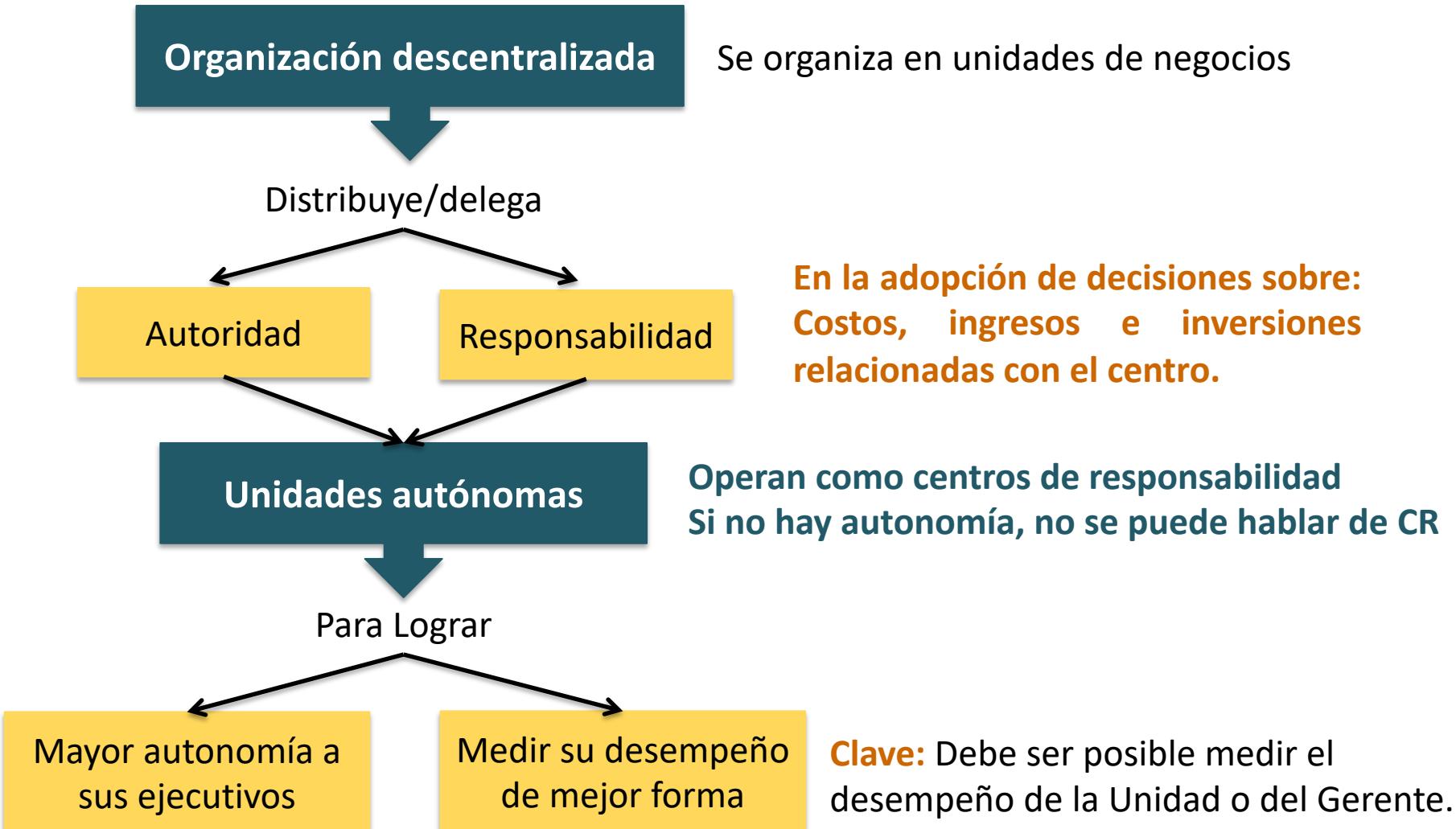
Problemas que enfrentan las organizaciones

Problemas asociados con el Foco Organizacional

Visión Sistémica de lo que debemos medir



Descentralización



Descentralización

Ventajas:

- Proximidad al cliente.
- Acceso a información más oportuna y completa.
- Gerencia puede concentrarse en los aspectos estratégicos de la compañía.
- Constituyen un excelente ámbito de formación (Facilita desarrollo de gerentes, y promueve mayor especialización del personal)
- Mejor medición del desempeño.
- Promueve el mejoramiento en los resultados (Mayor preocupación por el beneficio)
- Pueden mejorar la calidad y velocidad de las decisiones.

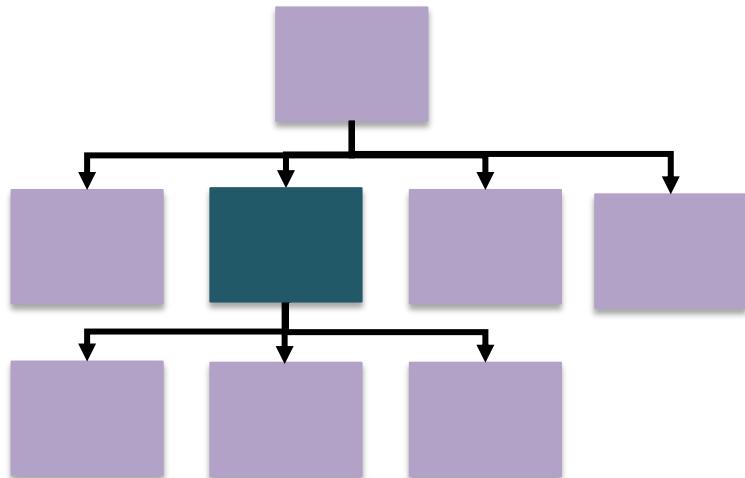
Riesgos:

- Pérdida del control directo por parte de los ejecutivos superiores.
- Disminución de la cooperación entre unidades (mayor competencia entre unidades).
- Posibles problemas con las transferencias internas.
- Disfuncionalidad en los objetivos.
- Incremento en costos administrativos.
- Tendencia a la maximización del beneficio de corto plazo.
- Puede reducir la calidad de las decisiones tomadas en el ámbito de la unidad de negocio
- Pueden aumentar las fricciones
- Puede imponer costos adicionales

Centro de Responsabilidad

Definición. Centro de Responsabilidad

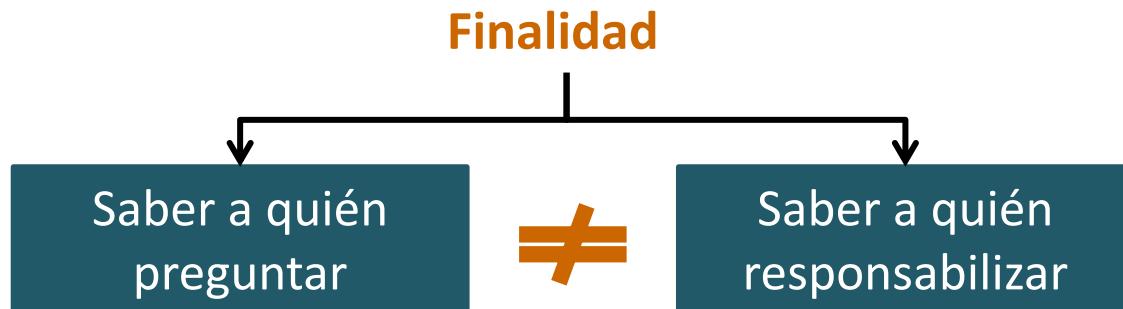
Unidad organizativa a cargo de un Director (Gerente), que es responsable de sus actividades, decisiones y consecuencias y que goza de cierta autonomía, y al que se le asigna un conjunto de objetivos y recursos para lograrlos.



El Director a cargo tiene la responsabilidad de cumplir el **objetivo** que se le ha asignado, garantizando una **relación óptima** entre inputs (insumos) y outputs (producto) y por el cual es **evaluado su desempeño** en un periodo de tiempo determinado.

Centro de Responsabilidad

- **Ventajas de los centros de responsabilidad**
 - Mejor atribución sobre las responsabilidades
 - Aprovechar capacidades e información



¿Cómo atribuir responsabilidades?

Examinar las posibilidades de influencia, directa e indirecta, que pueda tener sobre costos e ingresos (grado de controlabilidad del valor)

Centro de Responsabilidad

Naturaleza de los Centros de Responsabilidad

¿Por qué existen los CR?

1 Cumplir uno o más objetivos



2 Apoyar a la implementación de la estrategia

- Dado que cada organización es la suma de sus CR, si estos cumplen sus objetivos individuales, entonces se consiguen los objetivos de toda la organización.



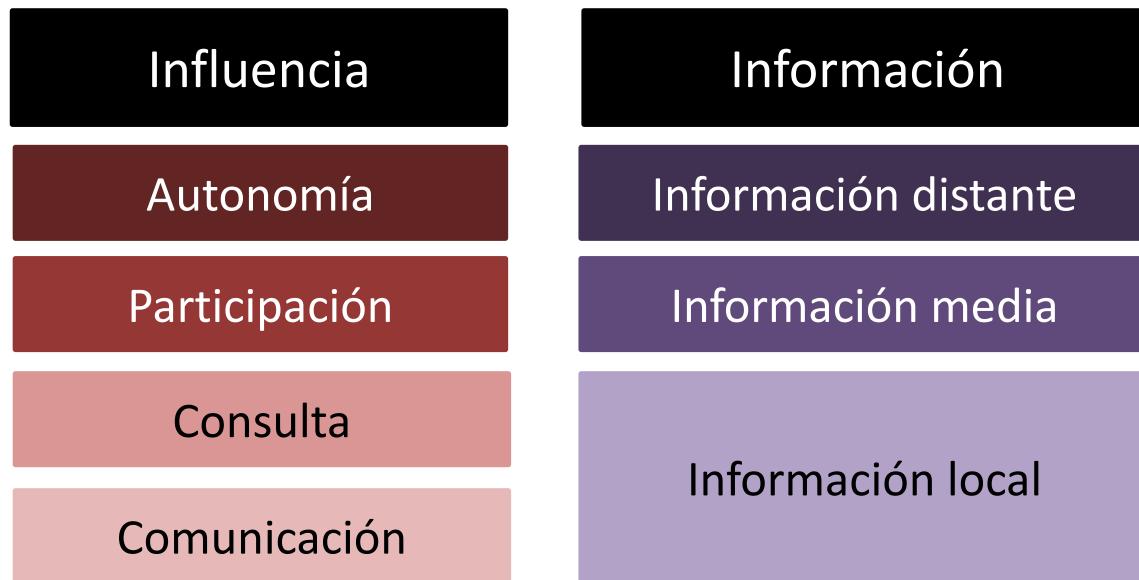
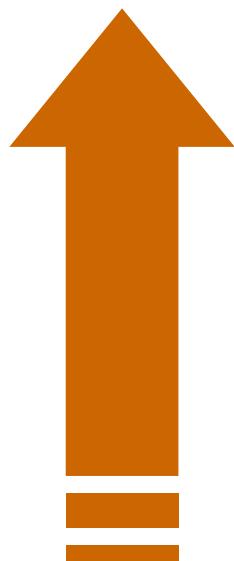
Centro de Responsabilidad

- La Dirección es responsable de garantizar una relación óptima entre los insumos y productos. Dicha relación puede ser:
 - **Causal y directa**
 - Ej.: Departamento de producción.
 - Control: minimizar inputs para producir los outputs requeridos, de acuerdo a las especificaciones y normas de calidad, en el tiempo solicitado y en las cantidades deseadas.
 - **Difícil de establecer una relación causal**
 - Ej.: Áreas de I+D, exploración geológica o publicidad, donde se espera que un aumento del gasto en publicidad lleve a un aumento en los ingresos, lo cual es difícil de demostrar
 - **El producto puede ser muy difícil de medir con precisión y evaluar el valor aportado**
 - Ej.: relaciones públicas, capacitación del personal, departamento de control de calidad, área legal.

Centro de Responsabilidad

Posiciones en la elaboración de objetivos

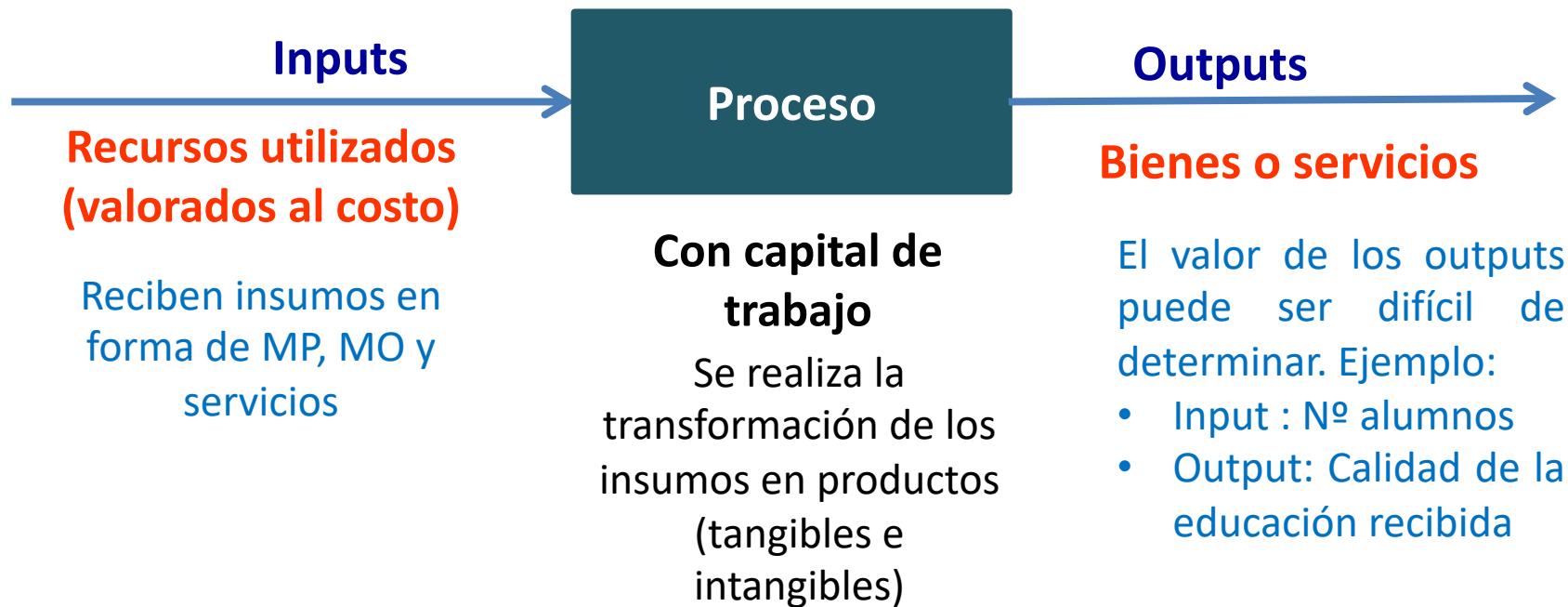
Los CR son la médula del sistema de control: la evaluación se realiza con base al **cumplimiento de los objetivos asignados** a cada una de estas unidades organizacionales.



El directo contar con suficiente información para dar solución a los “trade-offs” costo-beneficio (Ej. Mejorar calidad producto o aumentar recursos destinados a ventas).

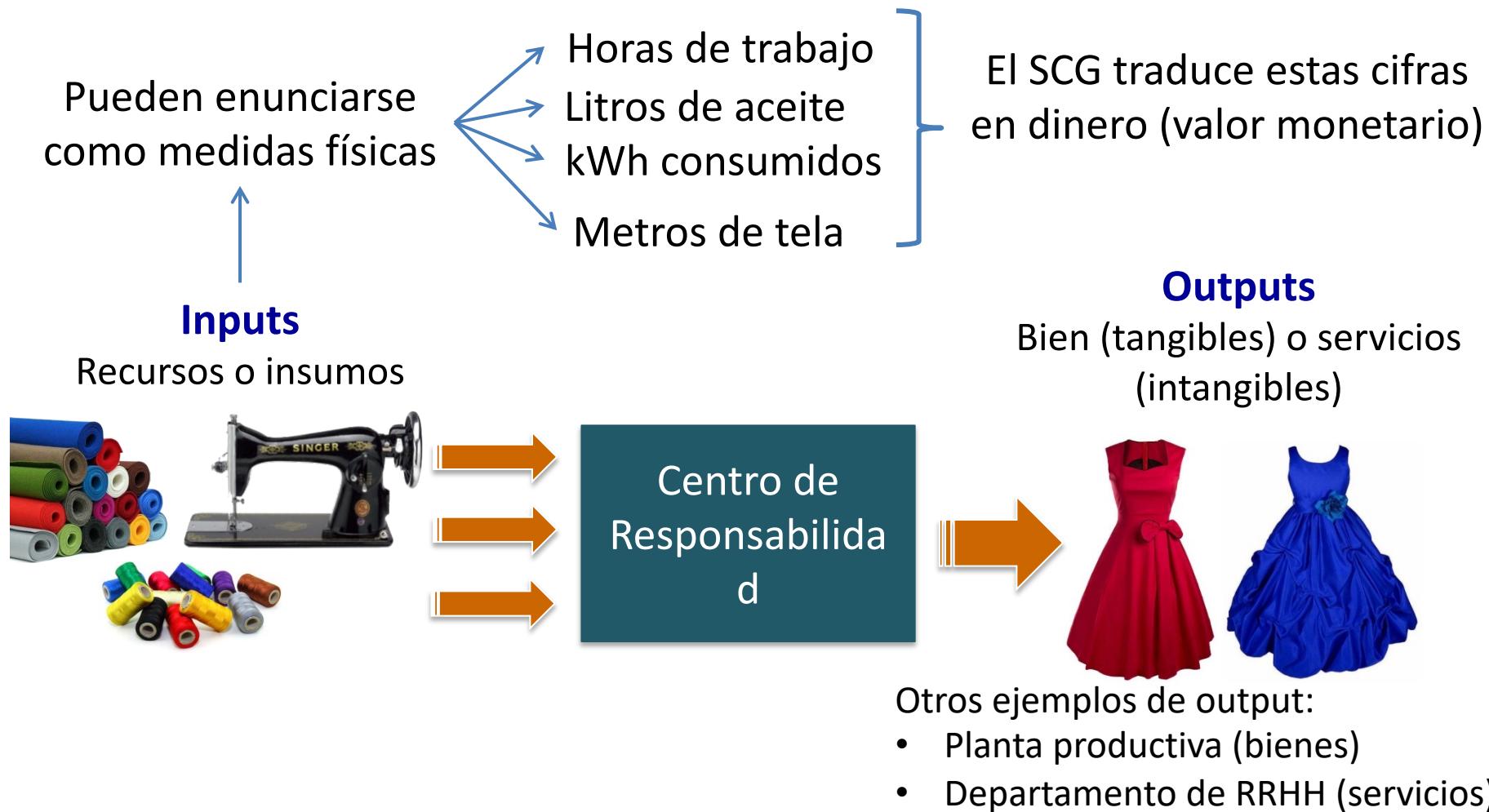
Centro de Responsabilidad

Operación básica de todo CR: Visión Sistémica



Centro de Responsabilidad

Operación básica de todo CR: Visión Sistémica



Centro de Responsabilidad

Operación básica de todo CR: Visión Sistémica



El sistema de control de gestión traduce estas cifras en dinero (valor monetario)

- **Valor monetario o costo del input** = precio insumo x cantidad física
 - Ej. metros de tela utilizada por valor de un metro de tela
- Costo del CR = Σ Valor monetario de todos los inputs
- **¿Qué es el costo?** Es una medida monetaria de la cantidad de recursos utilizada por un CR.



¿Los pacientes de un hospital o los estudiantes de una escuela son insumos?

Criterios para valorar desempeño

Criterios para valorar el desempeño de un CR

Definición. Eficacia

Relación entre el output generado (resultados) y los objetivos planteados (estándar de control) o entre el producto real obtenido y el producto esperado o meta deseada.



Un CR es eficaz si hace aquello que tiene que hacer (hacer las cosas correctas).



Criterios para valorar desempeño

Criterios para valorar el desempeño de un CR

Definición. Eficiencia

Ratio que mide la cantidad de output respecto del input, o cantidad de output por unidad de input. Es decir, relaciona inputs con outputs, o productos obtenidos (resultados) con insumos empleados (recursos).



Un CR es eficiente si hace el trabajo correctamente.

Criterios para valorar desempeño

Eficiencia: relación entre input y el output (output/input)

- Ambos criterios implican realizar una comparación:

Empresa 1 del retail: ¿Es eficaz y eficiente?

- M2: 1.000 metros disponibles
- Ventas realizadas: \$100.000.000
- Ratio: $\$100.000.000 / 1.000 = \$100.000 (\$/m^2)$

Empresa 2 del retail: ¿Es eficaz y eficiente?

- M2: 600 metros disponibles
- Venta realizadas: \$90.000.000
- Ratio: $\$90.000.000 / 600 = \$150.000 (\$/m^2)$

Eficacia: Lograr los objetivos (periodo).

- Para el ejemplo dado y en ambas empresas es generar ventas por sobre los \$95.000.000

Criterios para valorar desempeño

De los antecedentes entregados, podemos señalar que:

	Empresa 1	Empresa 2	Objetivo
Output (ventas)	\$100.000.000	\$90.000.000	\$95.000.000
Input (m2)	1.000	600	
Ratio (O/I)	\$100.000	\$150.000	
Cumple con ser:	Eficaz	Eficiente	

¿El Beneficio puede ser una media
de eficiencia y/o eficacia?



Criterios para valorar desempeño

Pregunta Nº1

El departamento de crédito de una organización maneja todo la gestión de cobros de las cuentas a crédito a costos unitario bajos. Sin embargo, no ha podido realizar los cobros en los tiempos esperados. En ese sentido, es posible señalar que dicho centro de responsabilidad cumple con ser:

- a) Eficiente
- b) Eficaz
- c) Eficiente y eficaz
- d) Ni eficiente ni eficaz



Criterios para valorar desempeño

Pregunta Nº2

¿Qué director prefiere Ud. para un CR?

- a) Un perfeccionista derrochador, que es eficaz pero no eficiente, o
- b) Un gerente frugal que consume menos insumos pero da una producción que no es la óptima



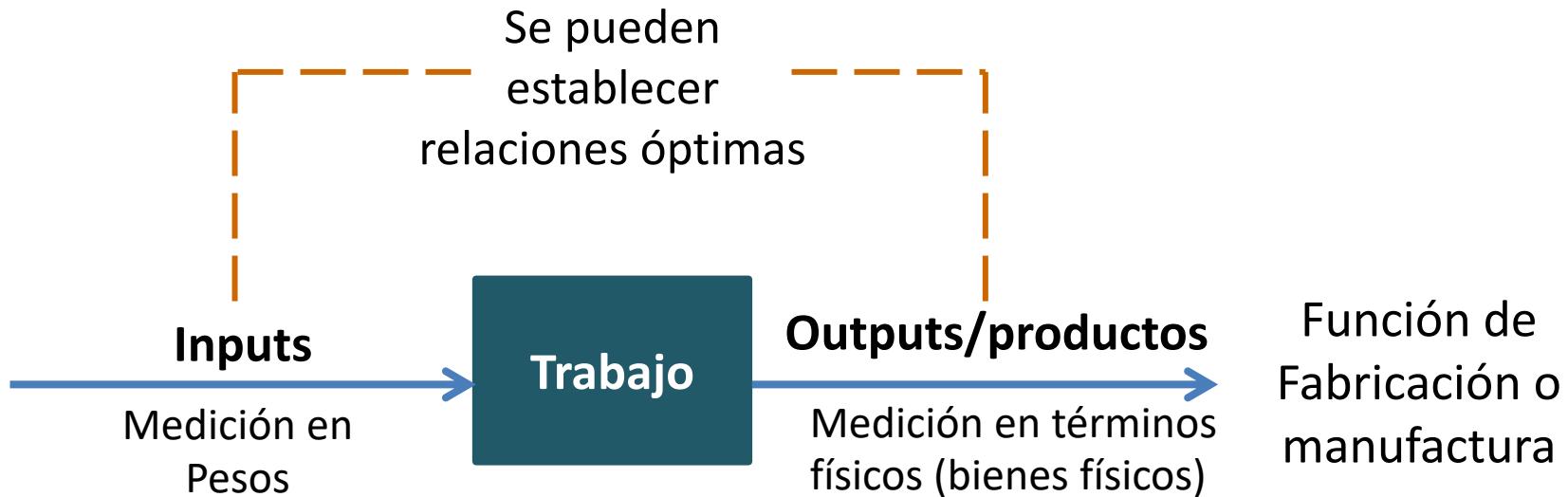
Tipos de Centros de Responsabilidad

Existen 5 tipos de Centros de Responsabilidad

-  Centros de Costos (Gastos Técnicos)
-  Centros de Gastos Discretionales
-  Centro de Ingresos
-  Centros de Beneficios (o utilidades)
-  Centros de Inversión

Tipos de Centros de Responsabilidad

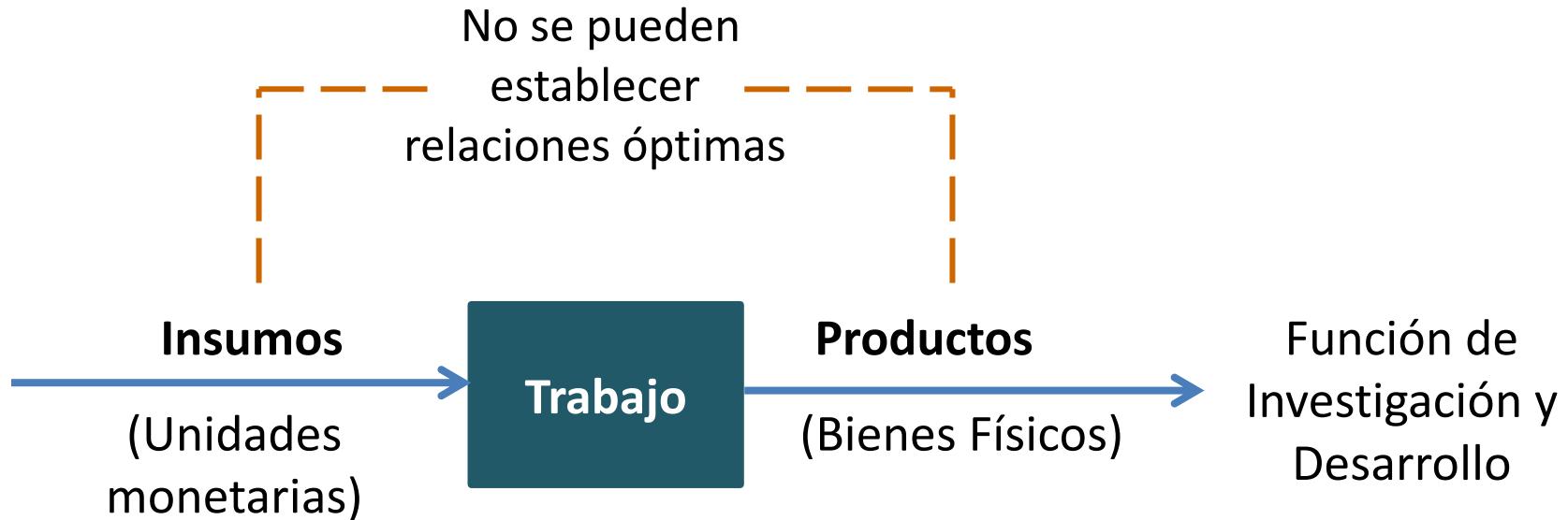
Centro de Costos o Gastos Técnicos



- Inputs y outputs pueden ser medidos en términos monetarios.
- Se puede estimar la cantidad óptima de insumos (MOD, MPD), con un nivel de exactitud aceptable, para fabricar una unidad de output.
- ¿Cuáles son los costos que van a ser controlados? ¿Qué costos controlan qué personas a lo largo de la estructura organizacional?

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Gastos Discretionales



No es posible una estimación exacta del input (insumos, gastos)

La relación entre el aumento del input y el efecto en el output no es clara

El output no se puede medir en términos monetarios

Incluyen las unidades administrativas y de apoyo

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Gastos Discretionales

- Los ejemplos más comunes pertenecen al área de administración y de apoyo: contabilidad, RR.HH., relaciones públicas, legal, etc.
- **Problemas de control:**
 - **Centros Administrativos y Centros de Apoyo**
 - Dificultades de medición del output
 - Falta de congruencia entre objetivos
 - **Centros de Investigación y Desarrollo**
 - Dificultad para relacionar los resultados con los inputs
 - Puede existir falta de congruencia de objetivos

¿Sobre qué decisiones tienen los directores autonomía?

Tienen autonomía solo para tomar decisiones que afectan a los costos (son responsables solo de los costos)

Tipos de Centros de Responsabilidad

Comparación entre centro de gastos

Evaluación del desempeño de los centros de Gastos

Relación del CR con los presupuestos

Elaboración del
Presupuesto de **C.G.**
Técnicos

- El presupuesto operativo representa el costo de desarrollar su tarea eficientemente.
- El volumen está habitualmente determinado por otra unidad.

Elaboración del
Presupuesto **de C.G.**
Discretionales

- Se valora la magnitud del trabajo a desarrollar
- Presupuesto incremental, se actualiza el actual nivel de gastos
- Presupuesto Base Cero, se revisa todo (reingeniería)

Tipos de Centros de Responsabilidad

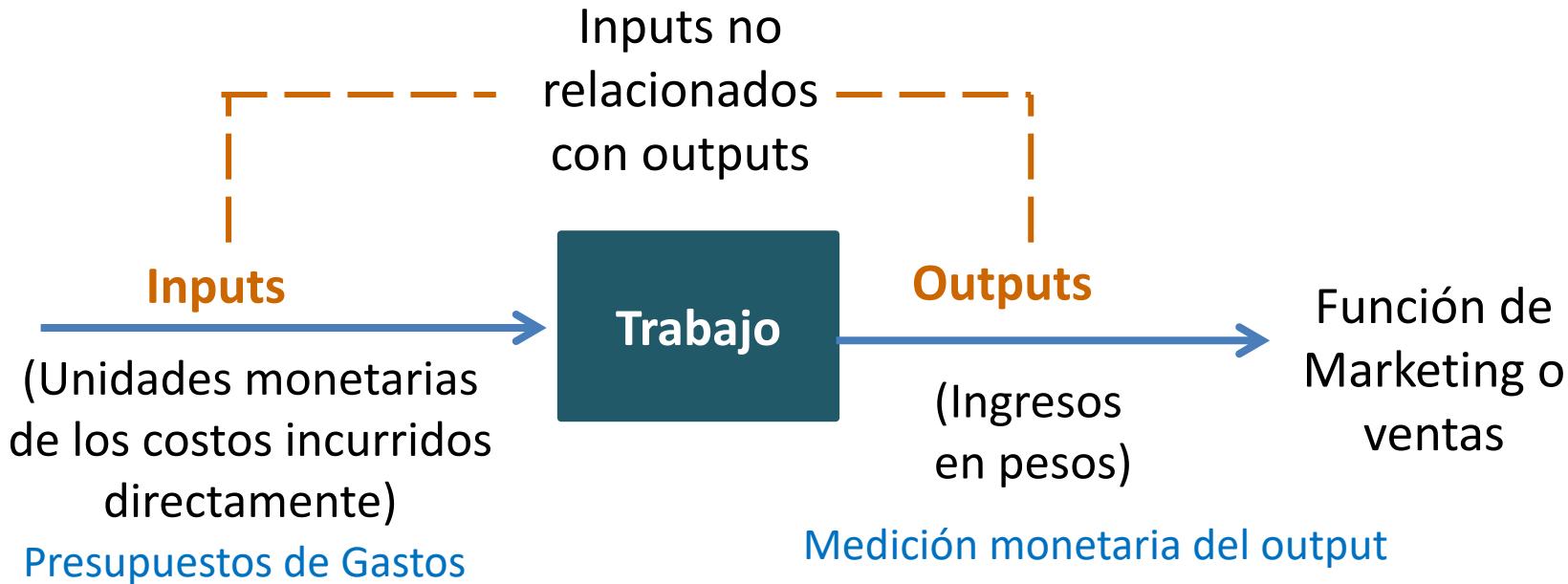
Comparación entre centro de gastos

Evaluación del desempeño de los centros de Gastos

Centro de Responsabilidad	Tipos de control financiero	Medidas de resultados
Gastos Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo es ser competitivo en costo.• Uso del Costo Estándar.	<ul style="list-style-type: none">• El ER es apropiado para aportar información sobre el desempeño.
Gastos Discretionales	<ul style="list-style-type: none">• La planificación es importante para determinar qué tareas deben llevarse a cabo y el nivel de esfuerzo requerido.	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo es obtener el output deseado.• El ER no es un medio para evaluar la eficiencia del directivo a cargo.

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Ingresos



¿Sobre qué decisiones tienen los directores autonomía?

Tienen autonomía para tomar decisiones que afectan a los ingresos (son responsables de los ingresos)

¿Qué ingresos van a ser controlados por la unidad?

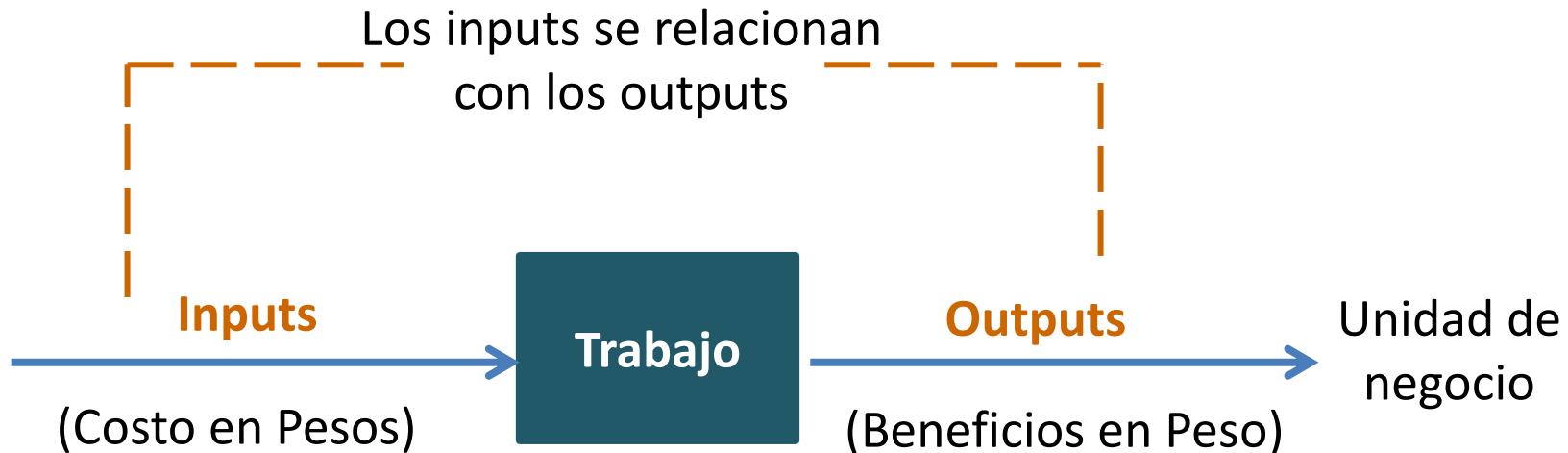
Tipos de Centros de Responsabilidad

Comparación entre centros

- **Centro de Ingresos**
 - Nivel de ingresos que es capaz de generar su actividad
 - No lo podemos medir por eficiencia (no hay una relación entre el input y el output)
 - Si gasta 100 millones => 20% de las ventas
 - Si gasta 200 millones => 40% ???
- **Área de Investigación y desarrollo:**
 - Gastos asociados con las actividades de I+D
 - No lo podemos medir por eficiencia (no hay una relación entre el input y el output)
 - Cumplimiento del presupuesto

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Beneficios



- Es una unidad organizativa en la cual, tanto los ingresos como los gastos se miden en términos monetarios.

¿Sobre qué decisiones tienen los directores autonomía?

Tienen la autonomía para tomar decisiones que afectan tanto a los ingresos a generar como a los costos a incurrir.

El Director es responsable del resultado económico financiero del centro (beneficio final)

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Beneficios

- **Se debe decidir cuándo y cómo imputar los ingresos y gastos**
 - **Ingresos:** ¿cuándo se reconocen los ingresos? ¿cuándo se recibe un orden de compra, cuando se despacha el producto o cuando se cobra?
 - **Gastos:** ¿imputar sólo gastos variables, gastos generales, impuestos? ¿Qué criterios aplicar?
- **Al momento de definir como asignar los ingresos y gastos:**
 - No sólo se debe tener en cuenta consideraciones contables, sino también, el comportamiento que esto podría traer en el ejecutivo.
- **Clave:** Asignar aquellos ingresos y gastos sobre los cuales el gerente puede influir, incluso aunque no pueda controlarlos totalmente.

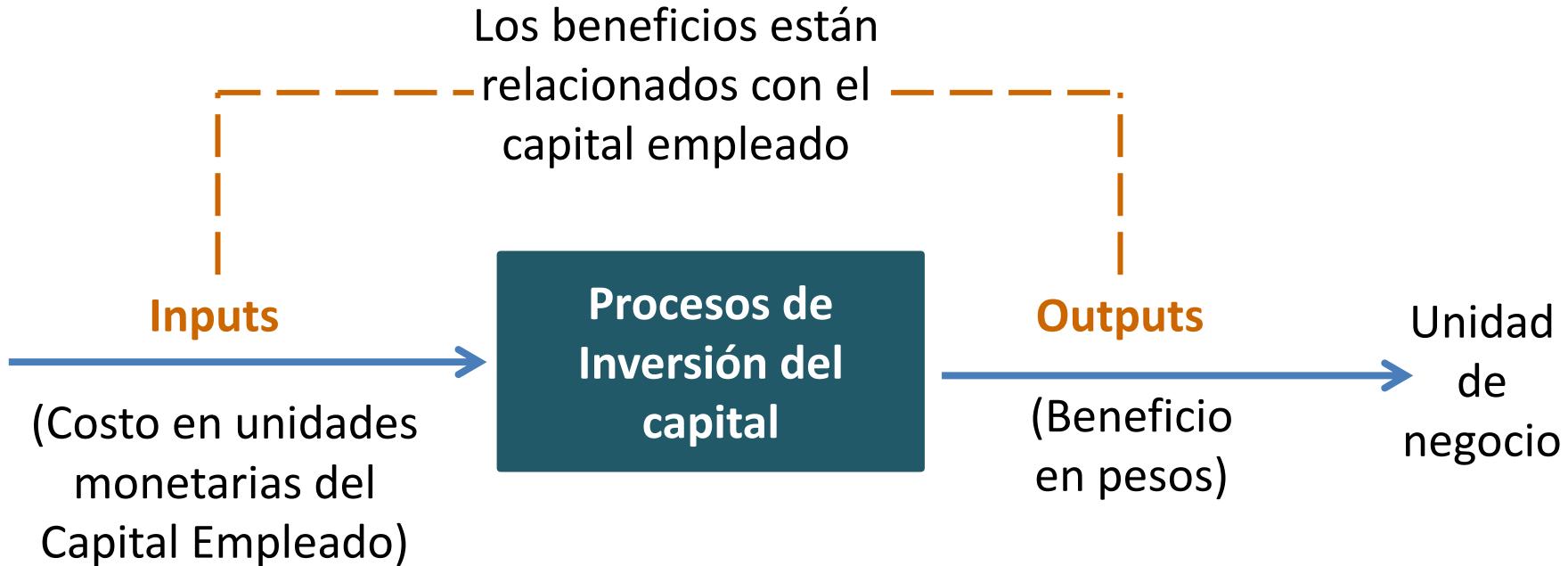
Tipos de Centros de Responsabilidad

Centro de Beneficios

Ventajas	Desventajas
<p>Los Centros de beneficios pueden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aumentar la velocidad de las decisiones operativas2. Mejorar la calidad de las decisiones3. Concentrar la atención de la Alta Dirección en asuntos de mayor importancia4. Constituirse en un excelente ámbito de formación5. Generar una mayor preocupación por el beneficio	<p>Los Centros de beneficios pueden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Acarrear una cierta pérdida de control2. Reducir la calidad de las decisiones tomadas en el ámbito de la unidad de negocio3. Aumentar las fricciones4. Generar mayor competencia entre unidades5. Imponer costos adicionales6. Tomar demasiada importancia el beneficio a corto plazo

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centros de Inversión



¿Sobre qué decisiones tienen los directores autonomía?

El Director es responsable de la rentabilidad sobre las inversiones (adquisición de activos). Este centro tendrá costos, ingresos y activos asignados.

Tipos de Centros de Responsabilidad

Centros de Inversión

- Indicadores para evaluar el desempeño de C.I.

1) Retorno sobre la Inversión ROI (Return on investment)

Retorno sobre la inversión = Resultado operacional / inversión

2) Retorno Residual, Resultado Diferencial o Spread

Desarrollado para evitar el desincentivo a inversiones que tienden a disminuir el ROI divisional, pero que son rentables a nivel firma.

Retorno residual = Resultado operacional – r^* Activo operacional

- r : tasa de retorno exigido a la inversión
- El mejor desempeño se evidencia por un mayor valor del Retorno Residual
- Tienen prioridad las inversiones con un valor más alto del Retorno Residual

Medición del Desempeño

- La evaluación del desempeño, se tiene que centrar sobre aquellas variables (ej. ingresos y costos) que son controlables.
- Generalmente, para controlar el resultado del CR, se compara lo presupuestado con lo obtenido en la realidad.
- La medición de la rentabilidad que permite valorar el desempeño del centro de beneficios se basa principalmente en resultados económicos: ganancia bruta, beneficio directo y el beneficio neto.

Beneficio = Ingresos (inputs) – gastos (outputs)

El beneficio es una medida de eficiencia y eficacia

Medición del Desempeño

- **Indicadores para evaluar el desempeño de un CB:**
 - **Ganancia bruta o margen de contribución**, refleja la diferencia entre los ingresos y los gastos variables. Gastos fijos fuera de control.
 - **Beneficio directo**: refleja la contribución de un CB a los gastos generales y al beneficio global de la empresa.
 - **Beneficio neto**: incluye los gastos de los servicios centrales, los cuales pueden ser controlables y no controlables.
 - **EVA (Valor Económico Agregado)**

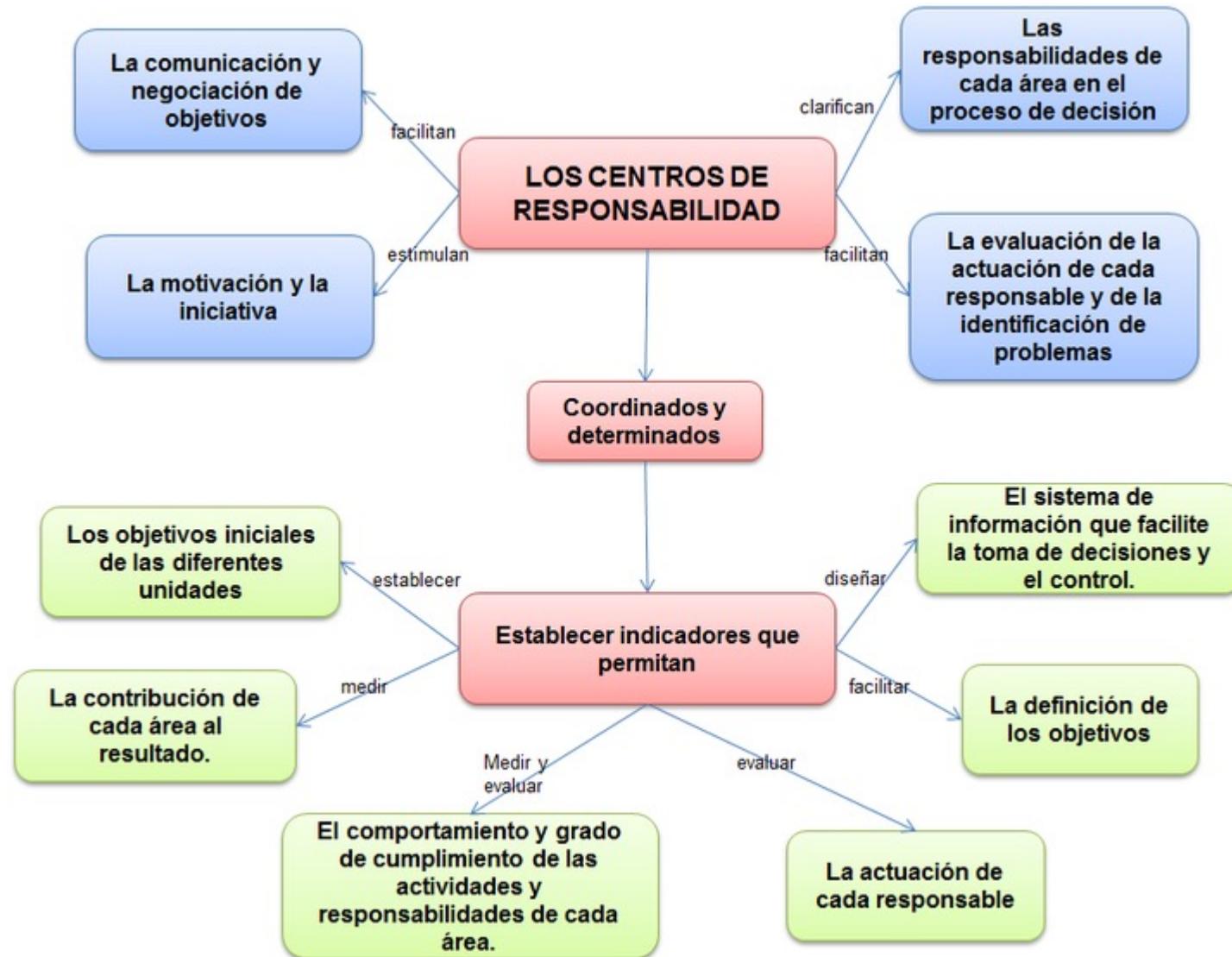
Medición del Desempeño

- **Tipos de medidas del rendimiento de las divisiones**

Ingresos por ventas	\$1.000
(-) Costo de ventas	-\$400
Ganancia bruta (margen de contribución)	\$600
(-) Costos variables de la operación del CR	-\$200
(-) Costos fijos controlables incurridos en el CR	-\$120
Ganancia de la operación controlable	\$280
(-) Costos fijos no controlables	-\$60
Ganancia de la operación (beneficio directo del CR)	\$220
(-) Costos corporativos controlables (*)	-\$30
(+/-) Otras asignaciones corporativas (*)	\$25
Ganancia/pérdida neta (beneficio neto del CR)	\$215

(*) Incluye resultados generales (ingresos y/o gastos) del funcionamiento global de la empresa asignables al CR

¿Qué aprendimos en esta clase?



Lecturas recomendadas

1

Sistemas de control de gestión. Anthony y Govindarajan
McGraw Hill (12^a Edición)

2

Management Control Systems. Performance measurement,
Evaluation and Incentives, Merchant & Van der Stede
Pearson(4^a Edición)