

Modelos de medición y desempeño interrelacionados en la Contabilidad de Gestión*

Jair Albeiro Osorio Agudelo.

Contador Público, Especialista en Finanzas y Evaluación de proyectos,
Docente de Cátedra de la Universidad de Antioquia y de postgrado
en la Universidad Central. Gerente de la División Financiera
de Multienlace S.A. Consultor empresarial
E-mail: jair.osorio@multienlace.com.co

María Isabel Duque Roldán.

Contadora Pública, Especialista en Revisoría Fiscal.
Docente de tiempo completo de la Universidad de Antioquia.
Consultora en la metodología: Gerencia Estratégica de Costos
E-mail: duque@epm.net.co

* Ponencia presentada al VII Encuentro Internacional de las Ciencias Económicas, Camagüey/Cuba, junio 13-15 de 2002.

MODELOS DE MEDICION Y DESEMPEÑO INTERRELACIONADOS EN LA CONTABILIDAD DE GESTION

Resumen: El entorno al que hoy se enfrentan las empresas es radicalmente diferente al de hace unos años. En estos momentos de cambio, es imperativo considerar estrategias de medición del desempeño que permitan a la empresa adaptarse al nuevo entorno. Como respuesta a las nuevas necesidades, surge una forma de administrar la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos, la cual recibe nombres tan variados como Gestión por procesos, Gestión por actividades, Gestión de los trabajos y Gestión de los procesos interfuncionales. Este nuevo enfoque consiste en un estilo gerencial orientado al mejoramiento. Una adecuada estructuración de este procesos permitirá a la empresa llevar a cabo diferentes mediciones y evaluaciones que garantizaran el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de las metodologías que podrán ser aplicadas por la organización, una vez tenga claramente definida una estructura de procesos, están: Para la medición de costos: **ABC (Activity Based Costing)**; para la gestión de los resultados arrojados por el modelo **ABC: ABM (Activity Based Management)**; para diseñar presupuestos para actividades y procesos: **ABB (Activity Based Budget)**; para el diseño de indicadores que midan en forma general el comportamiento de la organización: **BSC (Balance Scorecard)**; para la medición de los riesgos a los que están expuestos los procesos y las actividades: **BPA (Business Process audit)** y para la medición de la calidad generada por los procesos y las actividades: **TQM (Total Quality Management)**. Dentro del artículo se explica detalladamente cada una de estas metodologías, describiendo la forma como utilizan el enfoque de procesos y los resultados que arrojan.

Palabras claves: Enfoque de procesos, costo basado en actividades, administración basada en actividades, presupuesto basado en actividades, balance scorecard, auditoría de procesos, calidad total.

MODELS OF INTERRELATED MEASUREMENT AND PERFORMANCE IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Abstract: The scenes that companies face nowadays are radically different from those of from years ago. At this moment where change is experimented, it is imperative to consider strategies of performance measurement which allow companies to adapt to the new scenes. Like an answer to new necessities, a model to administer companies arises by means of the appropriation of its activities and processes, which receives a variety of names such as: Management by processes, Management by activities, Works Management and Inter-functional processes Management. This new approach deals with a oriented entrepreneurial improvement style. An adequate structuring of this process will allow companies to accomplish different measurements and evaluations that may guaranteed fulfillment of institutional aims. Within the methodologies which could be applied by institutions, once they have clearly defined a structure of processes are: For costs measurement: **ABC (Activity Based Costing)**; for results management supplied by the ABC model: **ABM (Activity Based Management)**; in order to design budgets for activities and processes: **ABB (Activity Based Budget)**; for the design of indicators that measure in a general way the behavior of institutions: **BSC (Balance Scorecard)**; for risks measurement to which processes and activities are exposed: **BPA (Business Process audit)** and for measurement of the quality generated by processes and activities: **TQM (Total Quality Management)**. Within this article each of these methodologies is explained in detail, describing the form as they use the approach of processes and the results they supply.

Key words: Approach of processes, cost based on activities, administration based on activities, budget based on activities, balance scorecard, audit of processes, total quality.

MODÈLES DE MESURE ET D'EXÉCUTION INTER-RELIÉS DANS LA COMPTABILITÉ DE GESTION

Résumé: L'environnement auquel font face aujourd'hui les entreprises, est radicalement différent à celui d'il y a plusieurs années. En ce moment de changement, il est impératif de considérer des stratégies de mesure de l'exercice qui permettent à l'entreprise de s'adapter au nouvel environnement. Comme réponse aux nouvelles nécessités, il apparaît une façon d'administrer l'entreprise au moyen de l'appropriation de ses activités et ses processus, laquelle reçoit des noms aussi variés que: Gestion par des processus, de la Gestion par des activités, de la Gestion des travaux et de la Gestion des processus inter-fonctionnels. Cette nouvelle approche consiste à un style administratif orienté à l'amélioration. Une structuration adéquate de ce modèle permettra à l'entreprise de mener à bien des différentes mesures et évaluations qui garantiraient l'accomplissement des objectifs institutionnels. Dans les méthodologies qui pourront être appliquées par l'organisation, une fois qu'elle aura clairement définie une structure de processus, on y trouve: Pour la mesure de coûts: **ABC (Activity Based Costing)**; pour la gestion des résultats fournis par le modèle **ABC: ABM (Activity Based Management)**; pour concevoir des budgets pour des activités et processus: **ABB (Activity Based Budget)**; pour la conception d'indicateurs qui mesurent en manière générale le comportement de l'organisation: **BSC (Balance Scorecard)**; pour la mesure des risques auxquels sont exposés les processus et les activités: **BPA (Business Process audit)** et pour la mesure de la qualité produite par les processus et les activités: **TQM (Total Quality Management)**. Dans l'article on explique en détail chacune de ces méthodologies, en décrivant la manière comme elles utilisent l'analyse des processus et les résultats qu'elles fournissent.

Mots clés: Analyse de processus, coût basé sur des activités, administration basée sur des activités, budget basé sur des activités, balance scorecard, audit de processus, qualité totale.

Modelos de medición y desempeño interrelacionados en la Contabilidad de Gestión*

1. Presentación

Desde finales de la década de los setenta, las organizaciones empresariales se han visto sometidas a toda una serie de cambios económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos. Estos cambios que se han originado a nivel mundial, determinan condiciones diferentes para que las empresas puedan ser competitivas, obtener éxito y considerarse líderes en el mercado. Dentro de los factores que han motivado los cambios se encuentran:

- La innovación como parte de la cultura, la cual obliga a las empresas a anticiparse a las necesidades de sus clientes ofreciendo productos o servicios de calidad.
- Intensa actividad de fusiones, adquisiciones empresariales y alianzas estratégicas.
- La velocidad en la respuesta a los cambios y toma de decisiones.
- La información como herramienta fundamental en el desarrollo de las actividades y la forma como ésta es utilizada.
- La globalización e internacionalización de los mercados y la apertura económica, que obliga a las organizaciones a compararse y competir con empresas de todo el mundo.
- La intensificación de la competencia, que obliga a crear productos y servicios de acuerdo con los requerimientos y necesidades de cada cliente en particular.
- Continuo cambio tecnológico
- La escasez de recursos
- El aumento en las exigencias de los consumidores y la existencia de más leyes que los defienden
- Los cambios constantes en los modelos de gestión que obligan a las empresas a tener adecuados sistemas de información que le permitan adaptarse a los cambios del entorno y desarrollar ventajas competitivas.
- El talento humano como eje protagonista e innovador.

* Ponencia presentada en la VII Conferencia Internacional de Ciencias Económicas llevada a cabo en la ciudad de Camagüey - Cuba.

Lo anterior, unido a la falta de adecuados sistema de información, ha dado como respuesta una nueva forma de administrar la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos, el cual recibe nombres tan variados como Gestión por procesos, Gestión por Actividades, Gestión de los Trabajos, Enfoque por Procesos, Enfoque Sistémico y Gestión de los Procesos Interfuncionales. Este enfoque consiste en un estilo gerencial orientado al mejoramiento ya que consulta las ideas de todos los involucrados en el proceso para superar el estándar o la meta, es un estilo gerencial proactivo y orientado a la previsión.

2. Contabilidad de Gestión

El Institute of Management Accounting¹ define la Contabilidad de Gestión "como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera y estratégica utilizada por los diversos niveles de la dirección para planificar, evaluar y controlar la organización y asegurar la asignación óptima de los recursos para todos los integrantes de la coalición empresarial", persiguiendo tres objetivos básicos:

- El cálculo de los costos,
- Suministrar información necesaria para las actividades de planificación, evaluación y control,
- Participar en la toma de decisiones estratégica, táctica y operativa

En la actualidad se está viviendo un proceso dialéctico dentro del contexto de la Contabilidad de Gestión, estamos inmersos en un proceso de replanteamiento de la disciplina contable muy importante y del papel que debe asumir el contador dentro de la organización, el cual pasaba de ser un mero registrador de información y elaborador de estados financieros e información fiscal para ocupar una posición más proactiva, participando en el equipo de dirección y suministrando información relevante para la toma de decisiones.

A mediados de los años 80, Kaplan puso de manifiesto la obsolescencia de la Contabilidad de Costos. A finales de los años 80 Simons empieza a sentar las

¹ The Institute of Management Accounting, antigua National Association of Accountants, Statements of Management Accounting, Definition of Management Accounting, marzo 1981.

bases de la Contabilidad de Dirección Estratégica. En esa época e inicios de los 90, surgen los modelos de Costos Basados en las Actividades y Administración Basada en Actividades (ABC/ABM).

Lo anterior sirvió no sólo para llevar a cabo una racionalización dentro del proceso contable sino que produjo un rediseño de la Contabilidad de Gestión. A finales de la década pasada la Teoría de las Limitaciones (TOC) propone un cambio radical en la forma de entender la Contabilidad de Gestión, este modelo surge en 1984 con la novela *la Meta*, su creador Goldratt.

A todo esto podemos unir, las demandas que plantea la dirección de las empresas a la hora de tomar decisiones, que las obliga a gestionar eficazmente sus actividades. Una empresa ya no es ella y su interior, es ella y su entorno. Calidad, clientes, medio ambiente, proveedores, competencia, entre otros, todo ello se concibe ahora de forma diferente. La contabilidad de Gestión se está configurando como uno de los pilares básicos de las empresas, ya que pretende en este contexto de continuo cambio, dar respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones, así como optimizar la eficiencia de sus costos y conseguir que sea competitiva.

Cualquier analista de gestión coincidirá seguramente en la necesidad de adecuar los sistemas de información para que brinden un claro y sustancial apoyo a la construcción, revisión y control de la estrategia organizacional, teniendo en cuenta la multiplicidad de objetivos ante los mayores niveles de complejidad de la actual realidad económica. Pensar en diferentes modelos de Medición y Desempeño, que ayuden en la toma de decisiones de la organización, forma parte del camino hacia la dirección del éxito del ente. En este orden de ideas, presentaremos algunos Modelos, de la Contabilidad de Gestión, que plantean distintas alternativas para el cálculo de los costos, para planificar, evaluar y controlar y tomar decisiones; que tienen aspectos comunes como es el Enfoque por Procesos.

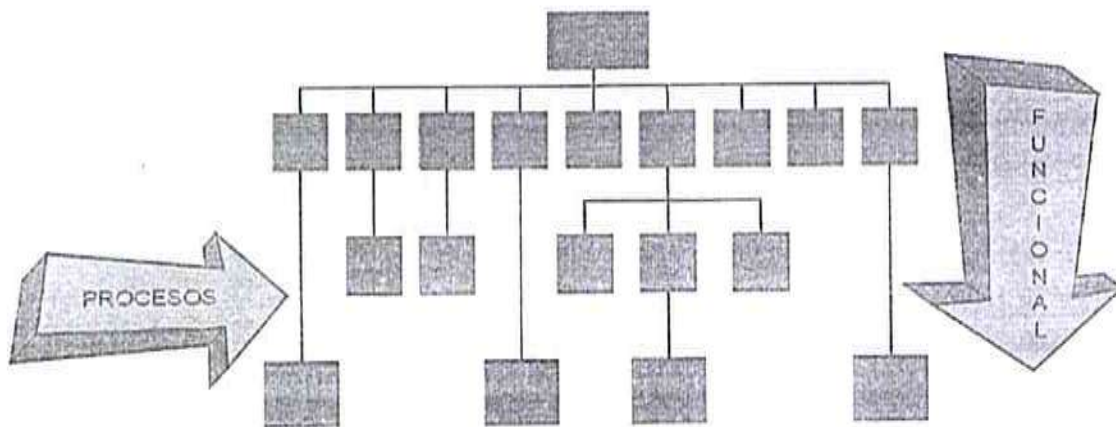
3. Enfoque de Procesos

El enfoque parte del principio de que el *Proceso* es la forma natural de organización del trabajo y surge en contraposición de las organizaciones piramidales o verticales, estructuradas con base en las funciones (enfoque funcional). Todo pro-

ceso hace parte de un *Sistema* y es uno de los elementos importante de él. "Un Sistema es cualquier conjunto de elementos interconectados por una configuración de relaciones que constituyen la organización que lo define y especifica su identidad".²

Lo anterior obliga a percibir la organización de una manera diferente a la acostumbrada: por funciones para verla como un Sistema o conjunto de procesos. Cualquier sistema es siempre un subsistema de otro más amplio que lo contiene (concepto de recursividad), es decir, un sistema total puede hacer parte como elemento de un sistema más grande que lo contenga.

No se pueden examinar y ubicar las actividades, según la manera como se realizan habitualmente, ya sea por funciones, secciones o departamentos; por el contrario, deben analizarse de manera horizontal, teniendo en cuenta aquellas otras actividades que la organización realiza y que comparten el mismo propósito, dado que hacen parte de un sistema. En esto reside su principio, esas son sus bondades.



El enfoque funcional por el contrario, divide y analiza la organización por segmentos o dependencias, lo que genera fuerzas independientes y rivalidades entre las distintas áreas de la organización. Bajo este enfoque se suponen, más no se

2 MATURANA RIMESÍN, Humberto. La Realidad: ¿Objetiva o Construida?. Barcelona: Anthropos, 1995. P. 154.

definen claramente, las actividades y procesos, se controla el trabajo de las personas y no el desempeño de las actividades, lo que desmotiva los empleados y no permite que éstos obtengan una visión general del negocio pues solo comprenden su trabajo.

Al contrastar los dos enfoques se encuentran las siguientes ventajas del Enfoque por Procesos sobre el Enfoque Funcional:

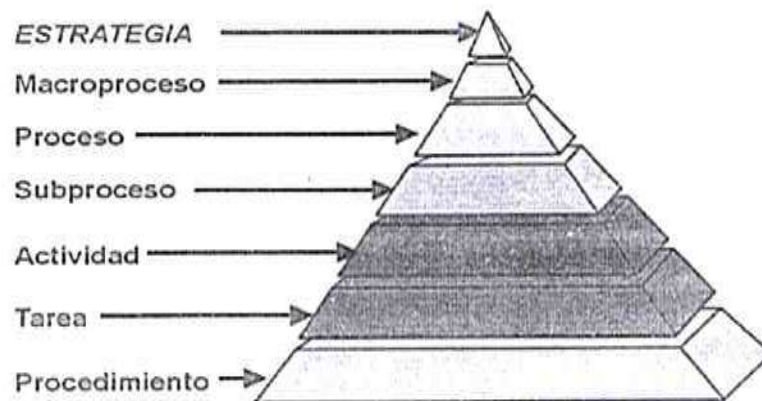
- Busca integrar toda la organización en el desarrollo del objeto social, debido a que los procesos traspasan las barreras interdepartamentales del organigrama, evitando rivalidades entre éstas.
- Permite identificar los clientes internos y externos de la organización para satisfacer sus necesidades
- Identifica claramente las actividades y procesos realizados, permitiendo la reducción de tiempos y mejorando la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos.
- Permite la racionalización de costos al identificar las actividades innecesarias o ineficientes.
- Bajo este enfoque los programas de mejoramiento se enfocan en los procesos, no en las personas.
- Cada empleado puede determinar el impacto de su trabajo dentro de la ejecución del proceso, lo que permite la motivación y el empoderamiento de éstos sobre su trabajo.
- Mantiene orientada la entidad hacia la comprensión y el control de los recursos.

Según Mejía Cañas (1994), "con la actualización y modernización de los procesos, las empresas pueden lograr varios propósitos: economía de costos y de tiempos, mayor calidad, reentrenamiento del personal, automatización, simplificación de la estructura organizacional, racionalización de la cantidad y uso de la información, liberación de espacios y ampliación de la capacidad de procesamiento o producción".

No obstante lo anterior, la mayoría de las empresas están actualmente viviendo una transición entre la gestión por funciones y la de procesos, dando como resultado una estructura matricial, en la cual se combinan los dos enfoques y que tiene ventajas pues permite realizar mediciones y proporcionar información útil bajo las dos ópticas.

3.1 Niveles en el Enfoque de Procesos

Es frecuente encontrar en la literatura sobre procesos diversas formas de clasificarlos, dependiendo del tamaño de la empresa y la complejidad de la información. A continuación definimos los niveles básicos de este enfoque:



3.1.1 Estrategia: Integra la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y en forma general el modelo gerencial de la organización. Es el primer nivel y con base en él se definirán los siguientes, ya que determina los lineamientos básicos sobre los cuales se orienta la filosofía empresarial, identifica y define el qué se hace, el para qué se hace, el cómo se hace y el para quién se hace.

3.1.2 Proceso: En general, se entiende por proceso *"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos"* (Harrington, 1996). Tales actividades, por supuesto, tienen un objetivo común y están destinadas a la consecución de una salida global, que puede ser tangible o intangible. Por consiguiente, el proceso es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades (Lorino, 1995). El proceso es una secuencia de eventos organizados para lograr resultados predeterminados y reproducibles (Alborada 2000, 1996).

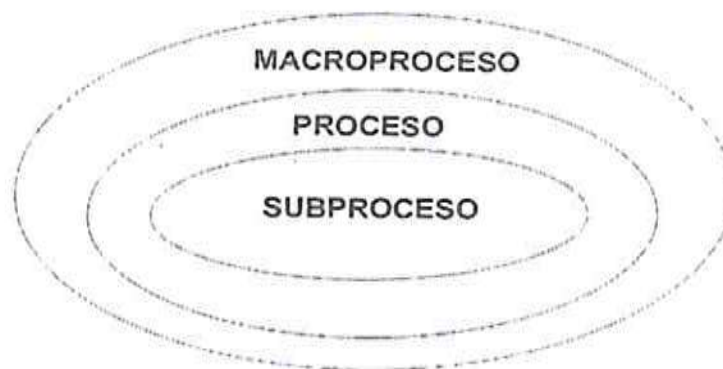
Algunas de las características de los procesos son:

- Son cíclicos y repetitivos
- Utilizan materia prima suministrada por un proveedor interno o externo

- Tienen recursos programables
- Tienen propósitos claros
- Tienen un responsable por cada proceso
- Tienen límites inferior y superior
- Tienen interacciones y responsables internos
- Tienen procedimientos bien documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación
- Generan unos resultados denominados productos o servicios, que tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
- Tienen tiempo de ciclo conocidos.

Todo proceso de trabajo es parte de un proceso mayor y, a la vez, puede contener otros procesos más pequeños. Cada uno de estos pasos es un proceso en si mismo y los resultados de estos pasos son los insumos del siguiente. (Alborada 2000, 1996).

La figura siguiente representa las diferentes categorías de procesos que, de manera genérica, pueden identificarse:



Clasificación de los procesos

Macroprocesos: Son aquellos procesos que, por su mayor nivel de jerarquía, constituyen los ciclos macro identificables en una empresa. Por lo tanto, están relacionados directamente con sus principales unidades estratégicas de negocios y de servicios.

Procesos: Es el conjunto de subprocesos interdependientes, que se desarrollan de manera paralela o secuencial dentro de un sistema.

Subprocesos: En este nivel se encuentra la actividad o conjunto de actividades que emplea un insumo (recurso organizacional), le agrega valor a éste (genera una transformación) y suministra un producto o servicio (resultado) para un usuario final (Harrington, 1996).

3.1.3 Actividad: Es el conjunto de tareas elementales que consumen recursos, las cuales tienen las siguientes características:

- Son realizadas por un individuo o grupo de individuos
- Suponen o dar lugar a un saber o hacer específico
- Emplean una serie de recursos físicos o humanos
- Tienen carácter relativamente homogéneo desde el punto de vista de su comportamiento, costo y ejecución
- Permiten tener un resultado (producto)
- Están dirigidas a satisfacer un cliente específico tanto interno como externo.

3.1.4 Tarea: es un paso que se hace en forma consecutiva con el fin de realizar una actividad.

3.1.5 Procedimiento: es la descripción detallada y en orden lógico de los pasos que se llevan a cabo para ejecutar las tareas y actividades de cada proceso. El procedimiento debe ser descrito gráficamente para que se convierta en la guía de la ejecución ordenada y lógica de las secuencias de trabajo en la organización

3.2 Las actividades como base del Enfoque de Procesos

El enfoque por procesos genera una nueva cultura organizacional y de gestión orientada a la racionalización de recursos, en el cual las actividades constituyen la esencia de los procesos. El nivel de actividades es el nivel mínimo recomendable hasta el cual una empresa debería implementar el Enfoque por Procesos con el ánimo de gestionar adecuadamente sus recursos y alinear los objetivos institucionales con el direccionamiento estratégico. Las actividades constituyen la base de gestión más coherente con una filosofía de mejoramiento continuo.

Las actividades ofrecen entre otras las siguientes ventajas:

- Constituyen la base para el cambio, pues las actividades representan tanto lo que hace la empresa, como aquello que sabe hacer.
- Orientan la estrategia corporativa. El conocimiento de los fines corporativos, es decir, lo que la empresa quiere alcanzar, le permite determinar lo que está haciendo (actividades) y cómo sus actividades se relacionan con tales fines.
- Complementan el mejoramiento continuo. El análisis de actividades proporciona la información necesaria para identificar actividades y contrastarlas frente a los objetivos del mejoramiento continuo: eliminación de desperdicios, mejoramiento del rendimiento de las actividades que generan valor, simplificación de actividades, mejoramiento de la calidad.
- Son comprendidas fácilmente por los usuarios. En la medida en que las actividades son identificadores naturales y corresponden a eventos familiares en los procesos de la empresa, proporcionan un medio efectivo para la comunicación entre personas, directivos y proveedores.
- Pueden ser medidas objetivamente. Dado que las actividades son hechos reales, no sujetos a la libre interpretación, constituyen una base confiable para cualquier sistema de control de gestión.
- Constituyen un concepto universal al interior de la organización. El concepto de actividad no está sometido a ningún proceso en particular. Por tanto, puede aplicarse a especialidades terciarias, administrativas o técnicas, así como a la producción de bienes y servicios.
- Establecen coherencia con los saberes. El medio natural para la puesta en práctica de los saberes son las actividades. Para la empresa, un saber sólo es útil si se concreta con un modo de saber hacer, es decir, en una acción, en una actividad. El cuadro de acumulación del saber está formado por actividades combinadas en un proceso.
- Las actividades son las que consumen los recursos. Por ello, recortar recursos distorsiona y complica la situación financiera y la operación efectiva del negocio, dado que la empresa seguirá ejecutando las actividades posiblemente de manera ineficiente y con menos recursos. La racionalización de costos debe hacerse mediante un rediseño de actividades y no con base en la disminución de recursos a cualquier precio.

3.3 Pasos en la construcción del Enfoque por Procesos:

Paso 1: Definir claramente las estrategias organizacionales: misión, visión, objetivos estratégicos, valores, es decir, los lineamientos básicos sobre los cuales se orienta la filosofía empresarial.

Paso 2: Definir los niveles de procesos que se llevan a cabo en la organización es decir: Macroprocesos, Procesos, subprocesos.

Paso 3: Definir el alcance del proceso. Determinar lo que abarca desde la actividad inicial hasta la actividad final.

Paso 4: Establecer los resultados. Un proceso siempre genera uno o mas resultados: productos o servicios que se proporcionan a un usuario. En este paso de deben definir los requisitos del resultado, es decir, aquellas especificaciones cualitativas y cuantitativas que buscan cumplir con las necesidades y deseos del cliente. Implica escuchar al cliente para entender lo que él necesita.

Paso 5: Identificar los clientes. Los clientes son personas que reciben los resultados; en este sentido se tienen clientes internos y externos. Son las personas que pueden ayudar a identificar los requisitos de los productos y servicios. Para identificarlos, basta preguntarse para quién se produce el resultado.

Paso 6: Identificar los proveedores. Es decir, aquellos agentes que proporcionan los insumos para los procesos. También pueden ser internos o externos y son los que finalmente contribuyen a identificar los requisitos para los insumos.

Paso 7: Calcular la tolerancia. Los requisitos incluyen tolerancias. Con esto se reconoce que hay variaciones en el proceso y se establece claramente cuánta variación es permisible dentro del proceso.

Paso 8: Definir los insumos de control de proceso. Son los insumos necesarios para lograr un resultado determinado. Se clasifican en cuatro categorías:

- Instalaciones y equipos
- Capacitación y conocimientos
- Procedimientos
- Estándares de realización y comparación: Relacionados con la calidad el costo y la programación

Se debe definir los requisitos para los insumos. Estos requisitos describen los materiales y la información necesarios para operar los procesos. Indican a los proveedores cómo deben entregarse los insumos para satisfacer las necesidades de los clientes, bien sean internos o externos.

Paso 9: Definir las actividades asociadas a cada proceso. Se relacionan las actividades desarrolladas y las personas involucrados en su realización.

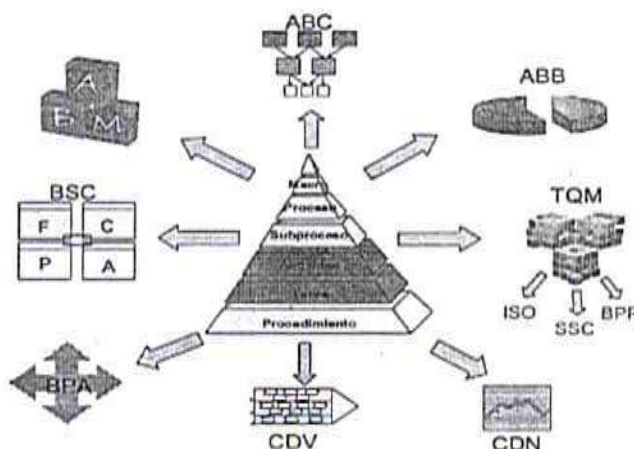
Paso 10: Identificar las tareas que se ejecutan dentro de cada actividad. se describen los pasos que se llevan a cabo para realizar las actividades

Paso 11: Definir los procedimientos que se llevan a cabo para ejecutar las tareas. Se describen y documentan los procedimientos que se deben realizar para que cada una de las actividades y tareas puedan ser ejecutadas

4. Modelos de medición y desempeño interrelacionados

A partir de la adecuada implantación del Enfoque por Procesos, una organización puede utilizar diferentes modelos de medición y desempeño para atender múltiples propósitos y tener en cuenta aspectos tales como la eficiencia, eficacia y efectividad, que actualmente constituyen los factores sobre los cuales se centra la atención en las organizaciones. Para que estas mediciones sean confiables, la empresa deberá formular adecuados sistemas de información, estructurados sobre una base sólida y fundamentada en la filosofía de *Procesos*.

A continuación se describirán las herramientas que directamente contribuyen a realizar una buena gestión:



4.1 Costeo Basado en Actividades - ABC (Activity Based Costing)

La Contabilidad de Gestión, tiene en el Costeo Basado en Actividades -ABC- una de sus mejores herramientas. El ABC surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costos (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia, proveedor, etc.), y mide el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y la adecuada medición de costos de los productos o servicios a través del consumo de las actividades.

Este diseño permite mayor exactitud en la asignación de los costos y permite la visión de la empresa por actividad. El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos.

Es importante anotar que en Colombia, el ABC es de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas de Servicios Públicos Domiciliarios sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios según resolución 1417 del 18 de abril de 1997 para el caso de las empresas de Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía y Gas Combustible y según la resolución 2863 del 9 de octubre de 1996 para el caso de las empresas de telecomunicaciones.

Para la implantación del Costeo Basado en Actividades, se debe tener en cuenta que cualquier empresa dedicada a actividades de producción o comercialización de bienes o prestación de servicios, requiere de un adecuado procedimiento contable y administrativo que le permita determinar el costo de las actividades ejecutadas para poder llegar a determinar el costo de los productos o servicios.

Ventajas del ABC

- Las actividades se estructuran con base en los procesos (macroprocesos, procesos y subprocesos), según criterio establecido por la organización. De acuerdo con Lorino (1995). El diccionario de actividades puede aportar una ayuda real para conducir un análisis de actividades. Entiéndase por diccionario el conjunto de todas las actividades que se ejecutan en la organización, debidamente agrupadas por procesos. Con él también se asegura una armonización y una posibilidad de comparación mínima de sus ponderaciones de eficiencia.

- Vinculan la planificación y el control. Las actividades constituyen el denominador común de ambos procesos. El conocimiento del costo de una actividad ayuda en la planificación y en la elaboración del presupuesto; de este modo, es fácil controlar la ejecución del mismo basado en las mismas actividades.
- Integran las medidas financieras y no financieras en rendimiento. Tales medidas incluyen el costo, el tiempo y la calidad, y se controlan para determinar sus tendencias. Las personas responsables de cada actividad deben mejorar continuamente su rendimiento.
- Facilitan la gestión del ciclo de vida. Al identificar las actividades que se desarrollan durante el ciclo de vida de un producto, es factible conocer su costo y el rendimiento de las mismas.
- Mejoran el apoyo a la toma de decisiones. El ABC proporciona información confiable para que los directivos decidan sobre la fijación de procesos, el desarrollo de estrategias para hacer o comprar productos y servicios, evaluar la incorporación de nuevas tecnologías, etc.

4.2 Administración Basada en Actividades - ABM (Activity Based Management)

Es una metodología administrativa de planeación y gestión que evalúa los resultados generados por las actividades desde su ejecución, enfocada a la generación de valor a accionistas, personal y clientes.

El ABM evalúa el desempeño de las actividades que integran la operación del negocio y los recursos que se emplean. Identifica la relación que existe entre las actividades y sus costos inherentes, la eficiencia, eficacia, efectividad y valor agregado.

El ABM permite racionalizar, al eliminar, fusionar o replantear actividades que no generan valor agregado o que no se están ejecutando adecuadamente, y a su vez disponer de información relevante del funcionamiento de la organización, sobre el origen de los resultados empresariales.

Ventajas del ABM

- Determinar niveles de efectividad en los procesos a partir de las actividades
- **Control de gestión.** Una efectiva gestión de los costos de las actividades puede brindar las bases para desarrollar programas de autofinanciación, en los casos en que éstos sean factibles.
- **Mercadotecnia.** Conocer en detalle los costos de las actividades de una empresa, proporciona bases sólidas para desarrollar programas de mercadotecnia, ya sean lucrativos o no, de acuerdo con la naturaleza social de la organización, la creación de productos y servicios, sus precios, canales de distribución y medios de promoción.
- **Benchmarking.** Reconociendo las ventajas del benchmarking, es importante comparar los procesos y actividades, sus costos y la forma como se llevan a cabo con otras empresas y con base en ello establecer programas de racionalización de costos en los procesos y copiar las mejores prácticas.
- **Justificar la creación o supresión de actividades.** Un análisis concienzudo y permanente de actividades y procesos, permite justificar ante la organización la posibilidad de crear nuevos productos y servicios, de igual manera, puede llegar a suprimirse una o varias actividades, al determinar que conllevan costos muy elevados para la propia organización, en comparación con los ofrecidos por la competencia, su ejecución es innecesaria o existe duplicidad.
- **Decidir entre hacer en la empresa determinadas tareas o subcontratarlas.** Esta decisión le permitirá a la empresa utilizar las diversas metodologías de contratación con terceros: Outsourcing, insourcing y coosourcing.
- **Conocer el impacto sobre los productos y servicios de un cambio en los distintos componentes de la organización .** Gracias a un manejo efectivo de costos, es posible prever las consecuencias favorables o no, que un cambio en los insumos o materiales utilizados, en el personal que labora y demás costos de las actividades en términos de calidad y cantidad y, por consiguiente en sus respectivos costos.
- **Calidad.** El adecuado manejo de las actividades está estrechamente vinculado con los programas de calidad; de hecho, en el entorno actual más

orientado hacia el cliente, es ampliamente aceptado que calidad equivale a satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio, en función del "valor" que han recibido o percibido (Pérez-Fernández de Velasco, 1996)

- **Competitividad.** Por competitividad se entiende la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al costo mas bajo posible, o bien como la capacidad de la empresa para añadir valor al cliente, al menor coste (Pérez-Fernández de Velasco, 1996) esto implica contar con personal bien calificado, que potencie sus propias capacidades individuales y de grupo con el fin de mejorar la eficacia de su desempeño al ejecutar las actividades y, finalmente, ser competitivos.
- **Evaluar el valor agregado de las actividades.** Utilizando el diccionario de actividades, se puede realizar un análisis de cada actividad realizada en la empresa con el fin de determinar su aporte a la satisfacción de las necesidades del usuario final. El objetivo de la evaluación es optimizar las actividades con valor agregado y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. En el caso de tener valor agregado, debe diferenciarse si éste es para el usuario final o para la empresa. (Harrington, 1996). Esto es lo que se denomina valor agregado externo y valor agregado interno.

4.3 Cadena de Valor -CDV

Este es un concepto introducido por Michael Porter en el cual se considera que la ventaja competitiva se deriva de la forma como las empresas estructuran y llevan a cabo sus procesos, los cuales contribuyen a acrecentar el valor de los productos o servicios para sus clientes. El valor agregado es la cualidad que tienen las actividades, procesos o productos que son valoradas por el cliente.

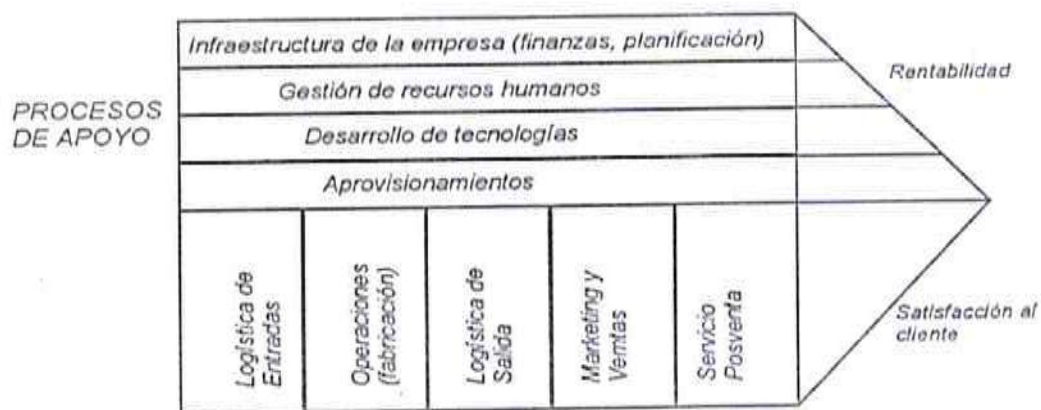
En el análisis de los procesos pueden presentarse actividades que no generan valor para el cliente, bien sea porque el proceso fue mal diseñado o porque no está funcionando como se había diseñado. Toda actividad que no sea necesaria para entregar el producto final al cliente, tales como reprocesos, esperas, corrección de errores entre otras, deben ser eliminadas.

De acuerdo con Shank y Govindarajan (1997), la cadena de valor en cualquier empresa, en cualquier área, es el conjunto interrelacionado de actividades

creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de insumos con proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

También puede entenderse como el uso explícito, formal y consciente de la información de costo y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, visualizando los procesos de la empresa mediante los cuales se hace llegar un satisfactor a los clientes (Ramírez y Cabello, 1997).

Para hacerlo, los procesos se dividen, a grandes rasgos, en dos grupos, como muestra la figura, que es la forma como Porter representó la cadena de valor típica de las empresas.



Procesos Primarios: Son aquellos que constituyen la razón de ser de la empresa y se realizan directamente para cumplir con su direccionamiento estratégico. Fundamentalmente son aquellos procesos implicados en el movimiento físico de materias primas y productos terminados, en la producción de bienes y prestación de servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma.

Procesos de Apoyo. Estos sustentan a los procesos primarios y, además, se sustentan entre sí. En términos generales, están compuestos por la infraestructura de gestión de la firma, el manejo de recursos humanos, el desarrollo de tecnología, los suministros, la gestión financiera, entre otros.

La definición y conformación de los procesos primarios y de apoyo pueden ser diferentes, según el objeto social de la firma; esto quiere decir que los procesos de una empresa manufacturera, con justa razón, serán diferentes de los de una empresa de servicios. No obstante, a pesar de las diferencias, siempre existirán los procesos primarios y de apoyo como las grandes divisiones y ellos, a su vez, en conjunto, conformarán la Cadena de Valor de la empresa.

La Cadena de Valor es posible que se transforme a partir del diseño de nuevos procesos o a la supresión, fusión, división o fortalecimiento de algunos otros. Por ello constituye una herramienta gerencial, porque no es estática: se mueve conforme evolucionan las condiciones internas de la organización.

En relación con los costos, la cadena de valor permite estudiar los procesos de la empresa, con el fin de conocer el origen y consistencia de los costos involucrados en cada uno de ellos (Cañas Mejía, 1994). Específicamente es importante determinar si los costos están siendo consumidos en mayor proporción por los procesos primarios o por los de apoyo y así realizar el control debido en cada caso.

Ventajas de la Cadena de Valor

- Permite conocer si las operaciones diarias y el desempeño de las mismas están siendo reconocidas y apreciadas por los clientes internos y externos de la empresa.
- Ayuda a visualizar el marco de los principales procesos cuyo desempeño, en conjunto optimiza la producción y el acercamiento al cliente.
- Permite medir la ventaja competitiva de la empresa por cada uno de los procesos, tomando en cuenta la opinión de los clientes y el valor del negocio.
- Facilita la medición del valor del negocio para la organización al ser visto el negocio como un proyecto de inversión y compararlo contra el valor que obtendrían otras empresas o instrumentos de inversión.

4.4 Ciclo del Negocio -CDN

A partir de una estructura por procesos se puede elaborar una herramienta gerencial denominada Ciclo del Negocio, la cual permite entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la organización. Este método sirve para describir gráficamente la relación entre los procesos existentes, mediante la

utilización de símbolos, líneas y frases simples, que demuestran los puntos de contacto entre los distintos procesos, entre ellas:

Procesos. Identificación de los procesos que interactúan en un ciclo específico, distinguiendo entre los primarios y los de apoyo.

Nominación de la relación. Frase corta con la cual se identifica la razón que establece la relación entre los procesos.

Agentes. Identificación de los clientes externos que participan en los procesos, tales como: proveedores, clientes, inversionistas, competidores, etc.

De acuerdo con intereses específicos del Enfoque por Procesos, pueden graficarse tantos ciclos del negocio como se requieran, dependiendo del proceso que se desee examinar con detalle. Generalmente los ciclos se elaboran para los procesos primarios, pues los procesos de apoyo prácticamente establecen relaciones con todas las instancias de la organización.



Ventajas del Ciclo del Negocio

- **Claridad en el flujo de información.** El ciclo del negocio ofrece una visión sobre la forma como fluye la información dentro de la organización,

al establecer los puntos de contacto entre los procesos y definir el motivo que los relaciona.

- **Enfoque global y sistémico de la organización.** El ciclo del negocio permite visualizar en conjunto todos los procesos involucrados en la organización y la forma como ellos se deben articular.
- Dicho modelo también facilita el paso de estructuras burocratizadas y jerárquicas hacia la definición de otras más dinámicas.
- **Claridad en los límites.** Gracias al ciclo del negocio es posible distinguir dónde comienza un proceso y dónde termina, y en esa medida, permite definir y determinar los roles y responsabilidades de cada uno de ellos.
- **Conocimientos de la cadena cliente-proveedor.** Al identificar las relaciones entre los procesos, el ciclo del negocio permite establecer la forma como está estructurada la cadena cliente-proveedor, distinguiendo las entradas (insumos) y salidas (productos) del proceso, los agentes externos e internos involucrados y las razones del enlace que se da entre ellos.
- **Identifica los procesos estratégicos.** El ciclo permite visualizar aquellos procesos que presentan un mayor número de relaciones dentro de la cadena, tanto en el ámbito interno como también en la relación cliente-proveedor. Por consiguiente, se constituye en los procesos más estratégicos.
- **Proporciona control.** Propende por el manejo efectivo de las interrelaciones, pues es fácil distinguir si un proceso realmente toma contacto con aquellos que debe relacionarse o, por el contrario, establece relaciones innecesarias, que a su vez generan ineficiencias y complican el flujo de la información en la organización.
- **Identifica responsabilidades.** Al tener una visión sistémica propia de la organización y presentar sus distintos componentes, es factible que cada uno de los involucrados en el proceso identifique la responsabilidad que cumple dentro del mismo.

4.5 Presupuestación Basada en Actividades -ABB (Activity Based Budget)

Los presupuestos son planes o proyecciones elaboradas en términos financieros respecto al consumo de recursos, que le permiten a la administración de la empresa medir el logro de los objetivos formulados.

Como una herramienta ligada al ABC, y por ende al Enfoque de Procesos, surge la Presupuestación Basada en Actividades, en la cual la empresa una vez implantado un sistema que le permita calcular el costo de las actividades, procesos y productos que se llevan a cabo, podrá planear y presupuestar el consumo de recursos por cada uno de estos componentes.

Tradicionalmente los presupuestos han sido un problema para las empresas, pues su construcción toma mucho tiempo y muchas veces no se obtienen los resultados esperados. El ABB o Presupuesto Basado en Actividades permite diseñar una herramienta con la cual se planea el consumo de recursos basado en las actividades reales realizadas y sus costos asociados.

El presupuesto por actividad tiene especial importancia porque suministra los antecedentes sobre los costos, el volumen de trabajo ejecutado y los logros obtenidos, facilitando la evaluación y por tanto, proporcionando información analítica indispensable para la reprogramación

Ventajas del ABB:

- Racionalización de costos innecesarios
- Mejor utilización de los recursos
- Permite alcanzar los objetivos estratégicos
- Motiva a la empresa para definir adecuadamente sus procesos y actividades
- Involucra la participación de todos los miembros de la organización
- Facilita la medición y control de resultados
- Obliga a ejecutar auto análisis permanentes
- Es un presupuesto flexible pues se actualiza a medida que se modifican las actividades y procesos.

4.6 Cuadro de Mando integral - BSC (Balanced Scorecard)

Dentro de la medición de gestión a través de indicadores, una herramienta muy utilizada en la actualidad es el Cuadro de Mando Integral o **Balanced Scorecard**. Esta es una metodología que permite a la gerencia administrar sus recursos de forma acertada. Se basa en un conjunto de indicadores que se construyen a partir de la Misión, la Visión y la Estrategia de la empresa y que combinan medidas financieras y no financieras, tanto internas como externas, y que parten de la estrategia.

Para Kaplan y Norton "el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura"³.

El Balanced Scorecard contempla cuatro perspectivas a través de las cuales se construye todo el modelo:

- **Perspectiva Financiera:** el aspecto financiero es al que tradicionalmente se le han diseñado más indicadores, a través de esta perspectiva se mide si la estrategia institucional está contribuyendo a mejorar la rentabilidad.
- **Perspectiva del Cliente:** en esta perspectiva es importante tener claridad sobre los clientes y el mercado en el cual se desarrollan las operaciones.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** en esta perspectiva se analizan todos esos cambios que deben desarrollarse en los procesos que lleva a cabo la empresa para prestar un servicio de valor agregado para el cliente.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** en esta perspectiva se medirá la capacidad de la compañía para innovar y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, aquí es muy importante el recurso humano y los sistemas de información, la tecnología y el empoderamiento que se entregue a cada empleado de la compañía.

El BSC toma del Enfoque de Procesos el componente estratégico: Visión, misión, objetivos y valores y los grandes grupos de procesos. A través del análisis de cada uno de estos elementos se construye un grupo de indicadores que monitoreen y controlen el desempeño organizacional.

Para la *perspectiva del cliente* se deben desarrollar indicadores que midan aspectos tales como: satisfacción, calidad del producto, precio, fidelidad de los clientes, imagen ante el cliente, entre otras. Para la *perspectiva financiera* se utilizan indicadores tales como el flujo de caja libre, retorno sobre la inversión, nivel de endeudamiento, crecimiento en ventas, incremento de la participación en el mercado, racionalización de costos, entre otras. Para la *perspectiva de los procesos*

³ KAPLAN, Roberts S. Y NORTON, David. Cuadro de mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

internos los indicadores que se establecen tienen que ver con procesos internos, entre las medidas que se pueden determinar tenemos: tiempo de ciclo, reprocesos, errores, desperdicio de materia prima, retrasos en la entrega, errores en la comunicación interna, reclamos, entre otros. Y finalmente para la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* se analizarán indicadores tales como: satisfacción del empleado, productividad por empleado, lanzamiento de nuevos productos, inversión en tecnología que mejora la producción, mejoras en la producción, entre otros.

El producto final de este modelo de medición de gestión es un tablero de indicadores que monitorea cada una de las cuatro perspectivas, este tablero debe evaluarse constantemente para definir planes de mejoramiento en aquellas variables que no se estén comportando de acuerdo con los objetivos previamente fijados.

La implementación de un cuadro de mando integral requiere que la organización cuente con objetivos y estrategias bien definidas, claridad de la misión y la visión institucional, luego de esto se procederá a diseñar los indicadores claves en cada una de las perspectivas, se capacitará todo el personal de la institución sobre las metas a alcanzar, se medirán los resultados y finalmente se propondrán los cambios necesarios para alcanzar los objetivos planeados.

Ventajas del BSC:

- Permite contar con información estratégica de la empresa medida en términos financieros y no financieros.
- Se monitorean los procesos y actividades mediante la utilización de indicadores, con el fin de garantizar que se están cumpliendo los objetivos definidos.
- Permite integrar equitativamente todas las áreas de la organización
- Entrega a la empresa herramientas concretas para controlar la gestión.
- Simplifica el seguimiento de las acciones y de sus responsables

4.7 Auditoría de Procesos de Negocio - BPA (Business Process Audit)

Dentro de la gestión organizacional el control es un aspecto fundamental. Para efectuar un control basado en el Enfoque de Procesos surge la Auditoría de Proce-

sos de Negocio o BPA. Bajo esta metodología se obtiene un entendimiento de cómo la entidad administra los riesgos estratégicos y se identifican las implicaciones sobre las operaciones.

En la auditoría de procesos de negocio se realiza una evaluación integral de los riesgos y se auditan los procesos y controles con que cuenta la empresa para finalmente comunicar los resultados obtenidos.

En el **BPA el Riesgo** se define como la amenaza a la cual se encuentra expuesta la empresa de que un acontecimiento afecte de forma negativa el cumplimiento de los objetivos planeados.

Como se ha expresado anteriormente, las organizaciones están expuestas hoy en día a cambios continuos de diferente índole lo que implica que constantemente deben asumirse riesgos, por lo tanto se debe evaluar la forma en que la empresa los enfrenta y controla.

En el BPA se analizan los procesos y actividades organizacionales, determinando si están correctamente definidos, se identifican así mismo, los objetivos de cada proceso, comparando si estos objetivos coinciden con los objetivos generales de la empresa. A través de este análisis se determinan los riesgos a los que está expuesto cada proceso y cada actividad y por último se definen controles que mitiguen o eliminen el riesgo. Finalmente se construye una matriz en la cual se especifica para cada actividad de cada proceso, los riesgos y los controles definidos.

Ventajas del BPA:

- Permite determinar si los riesgos con los cuales se interactúa se encuentran debidamente monitoreados y evaluados.
- Determina si la administración de la entidad está ayudando a mantener y mejorar el negocio.
- Determina si las evaluaciones de riesgos cubren todas las actividades desarrolladas por la entidad.
- Determina si la evaluación de riesgos está siendo comunicada y retroalimentada a través de la organización.
- Determina si los controles implantados se están ejecutando en forma ordenada y por todos los miembros de la empresa y si éstos están siendo efectivos.

4.8 Calidad total - TQM (Total Quality Management)

La empresa, en su afán de adaptarse y en la medida de lo posible adelantarse a las exigencias del entorno en el que se desenvuelve, necesita realizar una gestión total de la organización inscrita en la Calidad Total, donde la calidad se ha convertido en uno de los factores clave de competitividad y de imagen empresarial.

La Calidad Total es un sistema administrativo que busca entregar a los clientes tanto internos como externos productos o servicios que satisfagan plenamente sus necesidades, y de este modo, se garantice la supervivencia de la organización y el incremento constante de la productividad, enfocado a la reducción de costos, incluyendo verificaciones periódicas, con el fin de detectar y analizar la posibilidad de que se estén efectuando actividades innecesarias o que ya no sean requeridas por los sistemas de control. Como productividad se entiende el producir cada vez más y mejor con la utilización de menos recursos o lo que es lo mismo, a un costo más bajo.

El modelo de gestión empresarial denominado TQM, se basa en la conciencia de la necesidad de una serie de cambios en las actitudes, estructuras y funcionamiento de la organización. Uno de estos cambios tiene que ver con la forma como se llevan a cabo los procesos y actividades. Para que un producto o servicio sea de calidad, todos y cada uno de los componentes deben serlo también, y para seguir un buen resultado es necesario seguir y documentar todos los pasos de un proceso. Por lo tanto se monitorean y controlan todos los procesos que realiza la empresa, con un carácter más preventivo que correctivo, tratando de detectar posibles errores y corregirlos a tiempo.

El TQM toma todos los niveles del enfoque de procesos, además toma los resultados arrojados por el sistema de costos ABC, la administración del costeo basado en actividades ABM, los resultados de los indicadores definidos en el BSC, el ordenamiento definido en el ciclo de negocio y la matriz de riesgos y controles diseñada en el BPA, entre otros.

Se analizan los datos obtenidos al aplicar cada una de las metodologías anteriormente mencionadas, tratando de detectar: costos elevados, despilfarro de recursos, direccionamiento estratégico incorrectamente definido, procesos y actividades inflexibles, poco cambiantes y con resultados no satisfactorios, inadecuada documentación de los procesos, actividades, tareas y procedimientos que se reali-

zan, inadecuada asignación de responsabilidades, riesgos poco controlados que afecten el adecuado desempeño organizacional, entre otros.

Dentro de los resultados que puede arrojar el TQM destacaremos dos de los más importantes:

- **Programa de Reingeniería en los procesos y actividades (BPR: Business process Reingeniering):** significa un rediseño radical y continuo de los procesos y actividades que se traduzca en mejoras gigantescas en el rendimiento, enfocadas a las necesidades y expectativas de los clientes. La reingeniería involucra diseñar un nuevo proceso en el cual se minimicen los riesgos de fallas, se reduzcan costos y se establezcan resultados que mejoren los estándares de calidad.

Rediseñar es reconsiderar totalmente algún proceso de negocio, a fin de conseguir mejoras en indicadores relacionados con calidad, costo, servicio y tiempo, por lo tanto se deberá identificar y seleccionar los procesos y una vez detectados entender el proceso actual para diseñarlo de nuevo, para lo cual se precisa conocer:

- Qué hace el proceso y qué aporta, tanto al cliente como al plan de la empresa.
 - Quién hace qué, porqué y para qué lo hace.
 - Qué necesidad tiene nuestro cliente (interno o externo), qué le da el proceso actual y qué requiere el nuevo proceso, para cubrir esa necesidad.
- **Certificación de la calidad (normas ISO):** son una serie de procedimientos de aseguramiento de la calidad, y quienes comprueban que se siguen en forma estricta esas normas, son certificados con un estándar internacional, que en el caso del aseguramiento de la calidad de producción, tiene la identificación ISO 9000, y en caso del aseguramiento de la calidad medioambiental tiene la identificación ISO 14000.

La certificación ISO implica que una empresa ha pasado por un largo proceso de exámenes y auditorias en los que, paso a paso, se comprueba que todos los procedimientos de la compañía garantizan la calidad, y que esa calidad está igualmente documentada.

Una vez analizadas y corregidas todas las variables del enfoque de procesos que no se estén desempeñando adecuadamente, la organización podrá enfrentar un proceso de certificación en estándares internacionales de calidad, es decir, someterse a certificación en norma ISO.

Ventajas del TQM:

- Los clientes tendrán más confianza en una empresa que trabaja con altos estándares de calidad.
- Se reducen las ineficiencias de los procesos y se racionaliza el consumo de recursos.
- La documentación amplia y el control sobre los procedimientos seguidos por la organización garantiza que se entregue a los clientes productos con la calidad esperada por éstos.
- Permite reducir el tiempo invertido en la realización de las actividades.
- Fomenta la participación activa del personal involucrado en los procesos y mejora la comunicación organizacional.

4.9 Centro de Servicios Compartidos -SSC (Shared Service Center)

El modelo de Gestión del SSC, consiste en especializar y centralizar en Unidades Administrativas y de Soporte, ciertos procesos repetitivos en las organizaciones, con el ánimo de obtener economías de escala al interior.

Se trabaja para evitar duplicar actividades, que se pudiesen presentar en distintas Unidades Estratégicas de Negocios UEN, que manejan procesos comunes, tecnologías comunes, similares estructuras de información, proveedores comunes e inclusive clientes comunes.

La regla de los SSC es simple: si el proveedor interno no puede satisfacer los requerimientos del cliente tan bien como lo podría hacer un outsourcing, se les puede permitir a esos clientes que compren fuera de la organización los servicios que sean necesarios

La característica principal de los SSC es su especialización funcional común a varias unidades estratégicas.

Organizaciones tradicionales	Organizaciones con SSC
Procesos administrativos similares en todas las seccionales.	Procesos centralizados y estandarizados.
Duplicidad de estructuras, funciones, procesos y tecnologías	Procesos establecidos sobre las mejores prácticas del negocio.
Costos de operación duplicados	Racionalización de costos operativos
Cada UEN tiene su propia estructura especializada	Una sola organización especializada que suministra servicios.
	Servicio orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y seccionales.

Para la construcción de centros de servicios compartidos se tomarán las actividades y procesos de la organización y el análisis de valor agregado realizado por la metodología ABM, de donde se determinarán los reprocesos y actividades repetitivas, así como las actividades que no generan valor y proceder a construir o redefinir el funcionamiento interno de algunos de ellos.

Ventajas de los SSC

- Reducir los costos de operación por economías de escala (mayor valor, menores costos).
- Permitir a las UEN focalizarse en las actividades propias del negocio, liberándoles tiempo de procesos compartidos.
- Mejorar los niveles de productividad y agilidad a través de la eliminación de funciones duplicadas.
- Mejorar la calidad de los procesos, para prestar mejores servicios.
- Potenciar las habilidades del personal a través de la especialización.
- Generar una cultura de compromiso y calidad de servicio al cliente interno.

Hasta aquí hemos visto las diferentes metodologías que pueden aplicarse a una empresa en la cual se tenga diseñado un Enfoque por Procesos.

La propuesta sobre el enfoque de gestión por procesos y los conceptos de mejoramiento continuo, competitividad, calidad total, evaluación del desempeño, medición de riesgos, costeo basado en actividades, entre otros, deben incorporarse a las empresas para hacer de ellas verdaderas organizaciones y mejorar su proyec-

ción en la sociedad, su rentabilidad, su crecimiento y su participación en el mercado. Es urgente diseñar adecuados sistemas de información y al mismo tiempo adecuados modelos de medición y desempeño que permitan enfrentar los nuevos retos.

Bibliografía

LORINO. El control de gestión estratégico, Barcelona. Marcombo, S.A.. 1993

JAMES A. Brinsom, Contabilidad por actividades, 1996. Marcombo, S.A. 1996

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. Gestión de la calidad orientada a los procesos. ESIC, 1999.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. Gestión de procesos: reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. ESIC, 1996

Proceso de Alborada 2000, ORGANIZACIÓN CORONA, 1996

HARRINGTON, H.J. y HARRINGTON, J.S.: "Administración total del mejoramiento continuo - La nueva generación", Norma, Bogotá, 1991

GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff: "La Meta", Ediciones Castillo, Monterrey, 1993.

RAMÍREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill, 2001.

Procesos y costos en las unidades de información, I parte. Marta Silvia Molina Molina, Investigadora principal. Universidad de Antioquia, Escuela Interamericana de Bibliotecología, Centro de investigaciones en ciencias de la información, Agosto 1998.

SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay. Gerencia estratégica de costos. Editorial norma, 1995

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá. Grupo editorial Norma. 1994.

DOMÍNGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión "un enfoque sistémico". Biblioteca jurídica, 2001,

Tendencias de Investigación en Contabilidad de Gestión. Equipo Valenciano de contabilidad de Gestión. Universidad de Valencia, España, 1999.

CATALDO PIZARRO, Juan. Gestión del presupuesto ABC, su integración con la calidad y las normas ISO 9000. Editorial Alfaomega. 1998.

Revista Contaduría Universidad de Antioquia No. 37, Septiembre de 2000.



CONSULTORIO CONTABLE
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

UNA PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD
HACIA LA COMUNIDAD
SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN:

- * AUDITORÍA
- * SISTEMAS CONTABLES
- * SISTEMAS DE COSTOS
- * CONTROL PRESUPUESTAL
- * ANÁLISIS FINANCIERO
- * IMPUESTOS
- * CONSULTORÍAS

INFORMES:

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONSULTORIO CONTABLE
APARTADO 1226
TELÉFONO: 210 58 10 - FAX: 212 52 33
e-mail: conconta@agustinlanos.udea.edu.co
MEDELLÍN