

PARTE I. Conceptos fundamentales en el análisis del ámbito interno de la empresa.

Fundamentos básicos de la contabilidad de costes y de gestión

Tema 1. Consideraciones previas

- La circulación económica en la empresa, ámbito interno y externo de la empresa
- Análisis formal del proceso productivo en la empresa
- División de la contabilidad. Concepto y objetivos de la contabilidad de costes y de gestión
- Relación y diferencia entre la contabilidad de costes o interna de la empresa y la contabilidad financiera
- El Controller de la empresa

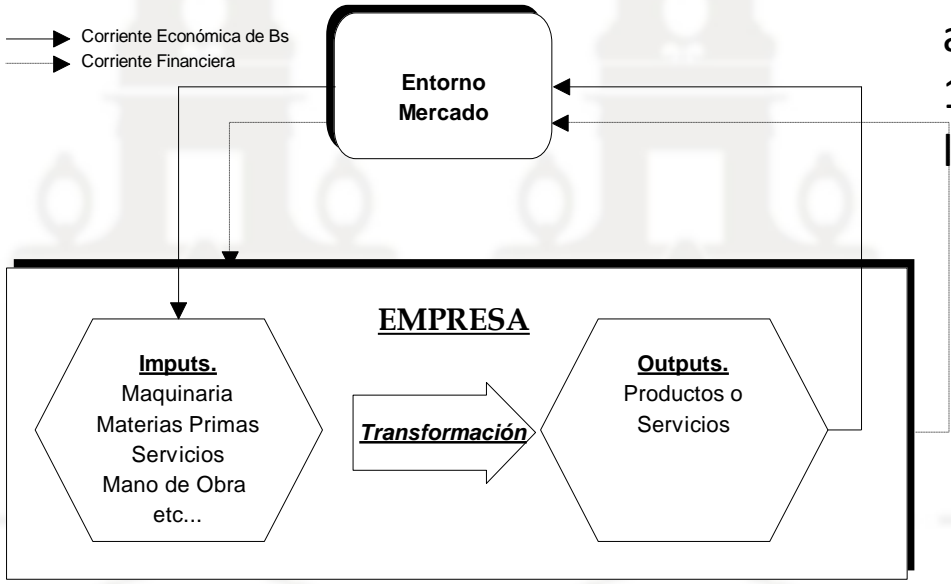
Tema 2. La magnitud del coste

- Terminología básica de costes: Concepto de coste, objeto de coste, portador del coste
- Coste, gasto, pérdida, inversión
- Relatividad del coste

Tema 3. Clasificación y comportamiento de los costes

- Principales criterios de clasificación de los costes
- La estructura del proceso de formación del coste
- Costes de los productos y del periodo. El proceso de formación del coste total
- Estadística de costes y estadísticas de resultados

Tema 1. Consideraciones previas . 1.3 División de la contabilidad. Concepto y objetivos de la contabilidad de costes y de gestión. 1.4 Relación y diferencia entra la contabilidad de costes o interna de la empresa y la contabilidad financiera

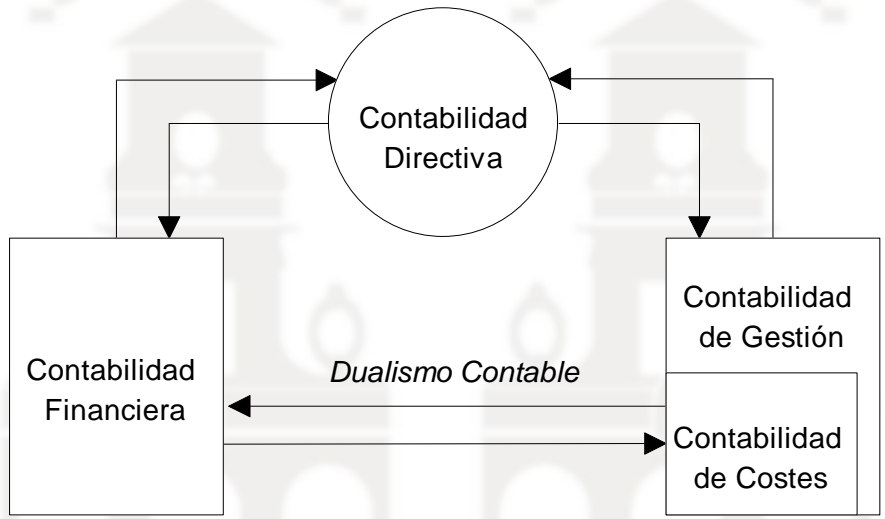


1.1 La circulación económica en la empresa, ámbito interno y externo de la empresa.
 1.2 Análisis formal del proceso productivo en la empresa

1.3 División de la contabilidad. Concepto y objetivos de la contabilidad de costes y de gestión

Evolución Terminológica: Contabilidad Interna, Contabilidad de Costes, Contabilidad Analítica de Explotación y Contabilidad de Gestión

ESTRUCTURA CONTABLE TRIANGULAR



Objetivos básicos de la contabilidad analítica o de costes. Primera aproximación

- Conocer, lo más exactamente posible, los consumos realizados o previstos para conseguir un producto.
- Medir y valorar la producción.
- Medir la productividad de la empresa por elementos o grupos de elementos de la misma.
- Establecer y controlar las previsiones.
- Prever y controlar los resultados de la empresa
- Distribuir equitativamente el producto bruto entre los factores.
- Establecer comparaciones para estudiar el grado de eficiencia logrado por distintas secciones de una empresa en tiempos distintos, o de una empresa en relación con otras.
- Poder decidir la política de ventas de una empresa y las variaciones a establecer en los programas de producción según las situaciones esperadas del mercado.

Tres objetivos básicos:

1. Un objetivo de Evaluación: Conocimiento de los diferentes costes de la unidad económica y evaluación de sus elementos económicos.
2. Un objetivo de análisis: suministrando un marco de referencia.
3. Un objetivo de soporte de decisiones. Estableciendo previsiones, constatando realizaciones y suministrando una base numérica para la explicación de las desviaciones.

1.4 Relación y diferencia entra la contabilidad de costes o interna de la empresa y la contabilidad financiera

	Contabilidad Financiera	Contabilidad de Costes
Regulación de su contenido	Ampliamente institucionalizado; objetivo Imagen Fiel	Escasamente institucionalizado; objetivo: necesidades de la dirección.
Usuarios	Externos	Internos
Dimensión Temporal	Histórica y actual	Actual y futura
Cobertura Informativa	Toda la empresa o grupo financiero	Divisiones, áreas, líneas de productos, etc..
Énfasis información	Exactitud	Rapidez, aunque sea menos exacta
Cualidades Informativas	Objetiva, verificable y consistente	Relevante, útil y consistente
Naturaleza de la información	Financiera	Económica

Normalización en Contabilidad de Costes y Gestión

El carácter interno y discrecional de la Contabilidad de Gestión hace innecesario que la información, que genera, haya de seguir necesariamente unas pautas concretas o perfiladas en cuanto a contenido, criterios de apreciación, presentación de la misma, etc.; es por ello que cada empresa podrá, en principio, diseñar, organizar y llevar a efecto con los criterios, que desee, el desarrollo de su contabilidad de gestión.

Ello no implica que no existan unas pautas comunes de entendimiento y de posible actuación, las cuales se pueden enmarcar dentro de una perspectiva oficial o bien desde la perspectiva profesional o privada. Por ejemplo USALI – CANTONERA-COAN

Como síntesis, la contabilidad analítica ayuda a tomar decisiones en materias como:

- Incorporar o no nuevos productos, fabricar nuevos productos.
- Modificación del proceso de producción, subcontratación
- Posibilidades de expansión o reducción de la capacidad productiva o cierre de un centro
- Fijar un precio
- Abandonar o no una línea de productos existentes
- Comprar o no nueva maquinaria, sustitución de equipos productivos
- ¿Comprar o fabricar?
- Cerrar o abrir un departamento
- Evaluar los resultados de un departamento

La función del Controller

Justificación

El controller es una pieza clave en la empresa, siendo sus principales funciones el canalizar la mayoría de la información que se maneja en la organización, asumiendo la responsabilidad de su comunicación y recopilación, convirtiéndose en un elemento clave de la toma de decisiones.

Funciones principales. Podemos establecer como funciones centrales del Controller las siguientes:

- Ocuparse del diseño de los sistemas de contabilidad financiera y analítica para proveer de información veraz orientada a la toma de decisiones.
 - Analizar la información que posee la empresa, tanto del ámbito interno como externo
 - Crear el sistema de información de la empresa orientado a la toma de decisiones. Su creación incluye el diseño de cómo circulará dicha información, quiénes serán los receptores, cuál será su naturaleza y su periodicidad, y las fuentes de las que se obtendrá.
- Por otra parte, diseñar los sistemas de planeación y control mediante:
 - Estructura del control por responsabilidades
 - Designar quién es el responsable o qué departamento debe asumir la función de recogida, tratamiento y distribución de dicha información.
 - Cuál debería ser el contenido esencial en un cuadro de mando La medición de los resultados de dichos responsables
 - El diseño de la documentación necesaria para la elaboración de presupuestos y poner en marcha acciones de coordinación y control de los presupuestos.
- Colaborar con la dirección en la toma de decisiones a nivel estratégico y financiero. Debe comunicar a la alta dirección el más mínimo hecho que pueda poner en riesgo los objetivos de la empresa

Su posición en el organigrama de la empresa

Existe cierta tendencia a asociar las funciones de control y funciones financieras. Muchas veces existe una única persona o equipo de personas que son responsables de ambos aspectos, y ello hace que existan interferencias entre las dos áreas (práctica generalizada que se lleva a cabo en España, Director Financiero de la empresa realiza las funciones del Controller).

Así el controller estaba incorporado en el área financiera y no había un cargo específico, el trabajo de los controllers "lo realizaban normalmente los jefes de administración" y que "en algunas organizaciones, donde la visión del negocio pesaba más, se realizaba desde departamentos que estaban adjuntos al director general o CEO" y en esos casos los controllers podían recibir la denominación de director financiero o gestor.

Pensamos que se hace precisa la separación de ambas funciones, a continuación, podemos contrastar las funciones para cada figura que a nuestro juicio resultan esenciales:

Director Financiero	<u>Controller</u>
Planificación financiera	Coordinación del presupuesto
Impuestos	Control y distribución de la información
Relaciones bancarias	Supervisión en los procesos de planificación
Tesorería	Participe en la formación de los cuadros de mando
Créditos y cobros	Control del entorno y de las nuevas tecnologías de información y comunicación
Seguros	Seguimiento y análisis de rentabilidad, márgenes y resultados
Supervisión áreas de contabilidad y finanzas	Diseño de los sistemas de información
Optimización de costes financieros, <u>etc</u>	Control de las inversiones

El papel del controller en el apoyo a otros departamentos

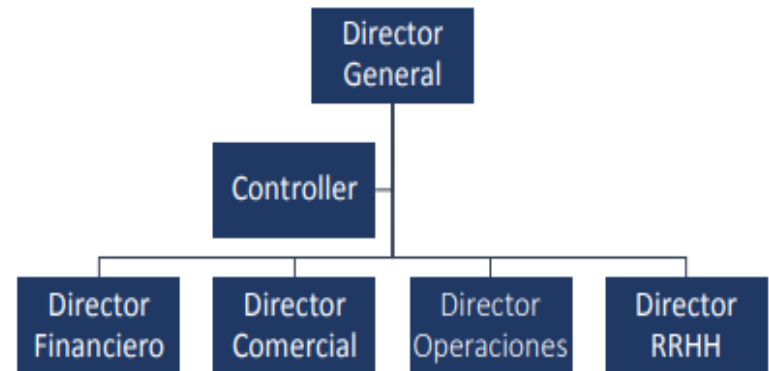
Los controllers tienen que responder a muchas solicitudes de apoyo de otros departamentos y por ello se les considera “el google de la empresa”, ya que se recurre a ellos no solo por la cantidad de información de la que dispone y del acceso a las fuentes de datos sino también y en especial por su gran conocimiento de la empresa, de los procesos, de las eficiencias/ineficiencias, de las posibilidades de mejora, etc.

Ubicación del Controller en el organigrama de la empresa

Por tanto, el Controller tiene como ámbito de actuación todos los niveles de responsabilidad de la empresa pero fundamentalmente la Dirección General con la que tiene una vinculación directa de apoyo en la gestión y seguimiento de los objetivos y estrategias generales de la empresa.

De esta forma el Controller tiene una función de “staff corporativo”, no ejecutiva en la organización, se trata de asegurar que se cumplan los objetivos, no de ejecutarlos. Así la ubicación “ideal” del Controller sería la mostrada en este organigrama

Es decir, una posición que: - Depende directamente del Director General - Es una función de “staff”, no ejecutiva - Es una función independiente de las otras áreas funcionales, pero se interrelaciona con todas ellas - Tiene una importancia en el organigrama respetable, equiparable a la Dirección de otra área funcional.



El Controller en las Pymes

En el caso de que la función de Controller no esté asignada a una persona específica, escenario no “ideal”, ésta debe realizarse por el propio Director General o el Director Financiero. Pero, en ese caso, debe entenderse que realiza dos funciones, la propia (ya sea Director General o Financiero) y la de Controller.

Perfil profesional del Controller

Si bien tradicionalmente el controller provenía del mundo de la administración y finanzas últimamente las empresas apuestan, cada vez más, por controllers centrados en el conocimiento del negocio y que, por ello, aparecen perfiles que provienen del mundo de la ingeniería, del marketing, informática, etc.

Por otro lado destacar también que las nuevas tecnologías permiten una mejora en el desarrollo de las funciones del controller, por tanto, se recomienda que el Controller tenga una formación multidisciplinar y cuente con una serie aptitudes directivas y habilidades técnicas relacionadas con los siguientes aspectos:

- Dominio teórico y práctico relacionado con los fundamentos de contabilidad y planificación contable, así como en la gestión y control de costes e implantación de modelos de costes para la valoración de la producción y toma de decisiones.
- Dominio de las nuevas tecnologías.
 - Amplios conocimientos en el manejo y programación de hojas de cálculos y bases de datos.
 - Conocimiento y experiencia con ERPs, CRM...
- Capacidades personales como:
 - Capacidad alta de análisis y síntesis con visión global y estratégica
 - Capacidad para empatizar y relacionarse con diferentes interlocutores
 - Capacidad para liderar y coordinar equipos multidisciplinarios