

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE  
COSTOS A TRAVÉS DEL BSC –CASO INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS**

**MARIO ALBERTO CASTAÑO PEREZ  
JUAN CARLOS HOYOS LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES 2006**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE  
COSTOS A TRAVÉS DEL BSC –CASO INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS-

MARIO ALBERTO CASTAÑO PEREZ  
JUAN CARLOS HOYOS LONDOÑO

Trabajo de grado para optar por el título  
de Magíster en Administración

Director de Tesis: JUAN NICOLÁS MONTOYA M.  
Mgr. Administración Financiera

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES 2006

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ÁREA PROBLEMÁTICA	9
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 ANTECEDENTES	10
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 OBJETIVOS	
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 ESTRATEGIA METODOLOGÍA	12
2. REFERENTE TEORICO	13
2.1 CONTEXTO DEL ESTUDIO	13
2.2 HORIZONTE ESTRATÉGICO	15
3. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE COSTOS	19
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	67

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Evolución del modelo de costos	21
Grafico 2. Modelo de gestión de costos	22
Gráfica 3. Ciclo de vida del producto de la ILC	24
Grafico 4. Incrementar nuestra competitividad y participación en el mercado nacional e internacional	27
Grafico 5. Composición de la cadena de valor	28
Gráfico 6. Elementos para efectuar el análisis de una actividad	33
Gráfico 7. Establecer relación de causa-efecto	33
Gráfico 8. Diagrama de flujo detallado	34
Gráfico 9. Actividades que agregan valor	35
Gráfico 10. Proceso secuencial de costos	37
Grafico 11. Macro sistema de cstos ABC	37
Grafica 12. Planeación estrategica área de costos	40
Gráfico 13. Esquema de encadenamiento	41
Grafico 14. Principios y valores	41
Gráfico 15. Objetivos y estrategias 2002-2007	42
Grafica 16. Modelo de apoyo a la arquitectura del BSC para la gestión de costos	45
Gráfica 17. Indicadores estratégicos de gestión	50
Grafico 18. Relación entre las mediciones y el logro de los objetivos	52
Grafico 19. Relacion causa efecto entre las diferentes perspectivas	53
Gráfico 20. Esquema de red de información	59
Grafico 21. Sistema de control de gestión	60

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Costos de almacenamiento de productos terminados	38
Tabla 2. Costos por actividad	39
Tabla 3. Factores críticos de éxito	43
Tabla 4. Matriz BSC para la gestión de costos ILC	58

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cadena de valor vs costo tradicional ILC	30

## RESUMEN

**Problema:** ¿Cuál es el modelo de gestión financiera para el área de costos de la Industria Licorera de Caldas que basado en la metodología de BSC permita evaluar la situación presente y futura de la empresa?

**Objetivo general:** Desarrollar o diseñar un modelo de gestión financiera para el área de costos de Industria Licorera de Caldas utilizando las metodologías del BSC y la tradicional de diagnóstico financiero para evaluar la gestión gerencial en términos de rentabilidad, crecimiento y cobertura.

### Objetivos específicos

- Evaluar las metodologías de costeo utilizadas por la ILC y su impacto en la gestión financiera y administrativa.
- Tasar la aplicación e impacto de los indicadores de costeo en la argumentación financiera actual y futura.
- Determinar la implicación de la contabilidad administrativa (contabilidad de costos) de la ILC, en los procesos de planeamiento y gestión.
- Apreciar los procesos de planeamiento estratégico de costos para la ILC a través de la metodología BSC.

**Razones del estudio:** La INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS, es una empresa con muchas potencialidades en lo que se refiere a la mejor utilización de sus recursos, haciendo especialmente énfasis en su optimización. Sin embargo no existen procedimientos y dinámicas particulares, que permitan abordar de manera significativa el impacto que pueden ocasionar los sesgos operativos por fallas, aprovisionamiento, especialización de mano de obra, tiempo de producción, período de entrega, capacidad de almacenamiento o supralogística, involucrando así todas las áreas de la empresa, por ello se hace relevante abordar desde el área de costos la perspectiva académica, como una herramienta de gestión que permita disminuir tales consecuencias en pro del objetivo financiero, para evaluar la gestión del costo en la ILC.

**Resultados obtenidos:** El enfoque de BSC enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión en la Industria Licorera de Caldas. Fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de la Industria Licorera de Caldas lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en la empresa. Posibilita la viabilidad de implementación del BSC en el área de costo con miras a lograr resultados exitosos en el corto tiempo. Refleja la importancia de empezar a controlar la gestión por medio de indicadores impulsores teniendo mejor información. Da respuesta a mayores exigencias de los usuarios, con un menor presupuesto y aplicando las mejores practicas como es el caso del BSC.

## INTRODUCCIÓN

Es claro que la responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía. La administración debe proyectar la situación financiera de la empresa y diseñar cuidadosamente sus portafolios, planear adecuadamente sus inversiones para el crecimiento, de forma tal que no se ponga en riesgo la salud financiera y por ende la supervivencia y crecimiento de la compañía.

La respuesta debe comprender algún tipo de técnica que permita realizar un análisis de los factores que afectan el desempeño futuro de la organización. El siguiente desarrollo muestra un modelo conceptual de las etapas que debe surtir una compañía organizada en el proceso de planeación y análisis de gestión para producir los resultados y como consecuencia afectar positivamente su situación financiera de largo plazo. El centro de este modelo conceptual es el uso del Balanced Scorecard como herramienta para el diseño, comunicación e implementación del plan, así como para la medición de gestión.



## 1. ÁREA PROBLEMÁTICA

Siendo muy amplios y variados los aspectos a investigar en una empresa con las características de la INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS, casi podría afirmarse que todos los procesos y desarrollos son susceptibles de análisis y merecerían por demás ser estudiados, sin embargo, y por la proximidad que tienen los autores en su vinculación laboral, se ha escogido la evaluación de la gestión de costos de operación, por que es sin duda uno de los aspectos más coyunturales, críticos y relevantes en sus procesos administrativo y financiero, que ponen en permanente discusión los objetivos organizacionales, los esquemas de planeamiento y compromete de manera directa la rentabilidad de la empresa, evidenciada por situaciones de contingencias consuetudinarias, como la detención de la producción ocasionada por fallas mecánicas de los equipos, la carencia de materiales e insumos, problemas logísticos, entre otros.

Por tanto, entender y ser capaces de diagnosticar la situación financiera actual y futura de la compañía es una labor fundamental para su administración. La gerencia debe entender con claridad durante su proceso de planeación y presupuestación cuales son los factores que afectan el desempeño futuro de ésta y por ende su salud financiera de largo plazo. La falta de procedimientos que conjuguen la información financiera con la gestión, que es el caso de la ILC, pone de manifiesto la necesidad de implementar un instrumento que admita gerenciar las metodologías de costeo y le permita definir y correlacionar el impacto que estos generan sobre la rentabilidad propuesta.

En forma complementaria, podría argüirse que los clientes internos, accionistas, proveedores, inversionistas y prestamistas están también interesados en proyectar la situación financiera de las entidades con las cuales están comprometidos. Existen múltiples indicadores tradicionales contables y financieros que son utilizados para determinar las condiciones de la compañía desde el punto de vista de rentabilidad, riesgo, liquidez, endeudamiento, flujo de caja y demás. Estos indicadores, por su naturaleza, sirven para determinar la condición financiera actual de la empresa, para determinar que tan saludable estaba la compañía a la fecha del último ejercicio contable con el cual se calcularon los índices o razones financieras, de acuerdo a las nuevas prácticas financieras, quedan cortos para hacer una evaluación y proyección real de las variables comprometidas. Por ello, ante la insuficiencia y las limitaciones de tales indicadores, se hace necesario categorizar, implementar y evaluar otras herramientas como el BSC, para DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN FINANCIERA FUTURA DE LA EMPRESA.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo de gestión financiera para el área de costos de la Industria Licorera de Caldas que basado en la metodología de BSC permita evaluar la situación presente y futura de la empresa?

## **1.2 ANTECEDENTES**

Hablar de la situación financiera de las organizaciones, resulta a menudo muy complejo, no sólo porque los lenguajes, criterios, procedimientos e indicadores representan cosas distintas, sino más bien porque la tipología de los negocios, la situación de sus mercados y las condiciones de su entorno parecieran ser únicas e irrepetibles, por tanto hacer un análisis paramétrico de las situaciones de un sector o grupo de empresas a veces resulta irrelevante.

No obstante, tratar de abordar este tipo de modelos (teoría-práctica) inexistentes hasta ahora permitirá generar un punto de partida para nuevas aplicaciones al interior de la empresa y para otro tipo de organizaciones. Por ello es importante abordar desde una perspectiva más rigurosa la individualidad de las organizaciones, donde su diagnóstico y proyecciones, guarden causalidad con su misión, visión y condiciones únicas frente a los objetivos propuestos.

Los autores no conocemos estudios o investigaciones aplicadas, que en este sentido (financiero de costos) se hallan realizado; se conocen aproximaciones teóricas de gestión financiera y la formulación de algunos principios sugeridos por la herramienta BSC, y sobre el estado contable de los costos, que propone una información que, en la mayoría de los casos, resulta restrictiva para los análisis organizacionales. A parte de las temáticas anteriormente sugeridas, no se abordan otros antecedentes.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS, es una empresa con muchas potencialidades en lo que se refiere a la mejor utilización de sus recursos, haciendo especialmente énfasis en su optimización. Es muy común dentro del ámbito empresarial la estimación de tales efectos que trascienden, no sólo a los mejoramientos de las economías de escala, sino también a la expresión financiera reflejada en los costos de operación de la misma. Sin embargo no existen procedimientos y dinámicas particulares, que permitan abordar de manera significativa el impacto que pueden ocasionar los sesgos operativos por fallas, aprovisionamiento, especialización de mano de obra, tiempo de producción, período de entrega, capacidad de almacenamiento o supralogística, involucrando así todas las áreas de la empresa, por ello se hace relevante abordar desde el

área de costos la perspectiva académica, como una herramienta de gestión que permita disminuir tales consecuencias en pro del objetivo financiero, por tanto, esta propuesta se convierte en una alternativa útil y novedosa, para evaluar la gestión del costo en la ILC

No menos importante, será el resultado para la academia, cada vez que se entienda que la convalidación e implementación de estructuras y modelos, pone en relevancia la efectividad teórica y analítica, de aquellas herramientas que han venido apareciendo en el plano organizacional y que sin duda resultan de gran importancia para el devenir administrativo, como lo es el Balanced Scorecard, que a través de sus propuestas y desarrollos, propone una mirada alternativa para atender las intencionalidades de las instituciones. La aplicación de esta teoría a la solución de los problemas de gestión de costos en la ILC, no sólo permitirá la evaluación de su alcance, sino que podrá poner de manifiesto una nueva teorización sobre los efectos financieros del objeto de estudio.

Para los investigadores, la conjugación de la teoría del BSC con el concepto de gestión de costos de operación, resulta de gran importancia dentro de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración, cada vez que permite la implementación de prácticas modernas en la solución de problemas reales del entorno y coadyuva al desarrollo de la empresa local, regional y nacional.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Desarrollar o diseñar un modelo de gestión financiera para el área de costos de Industria Licorera de Caldas utilizando las metodologías del BSC y la tradicional de diagnóstico financiero para evaluar la gestión gerencial en términos de rentabilidad, crecimiento y cobertura.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Evaluar las metodologías de costeo utilizadas por la ILC y su impacto en la gestión financiera y administrativa.

Tasar la aplicación e impacto de los indicadores de costeo en la argumentación financiera actual y futura

Determinar la implicación de la contabilidad administrativa (contabilidad de costos) de la ILC, en los procesos de planeamiento y gestión.

Apreciar los procesos de planeamiento estratégico de costos para la ILC a través de la metodología BSC

## 1.5 ESTRATEGIA METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en lo que algunos teóricos denominan estudios descriptivos, que buscan auscultar una realidad, que para el caso que compete se trata del diseño de un modelo basado en la teoría BSC

La elaboración del presente estudio tuvo cuatro fases específicas de realización:

- La primera, una fase diagnóstica realizada mediante técnica de la observación (Ver anexo No 1) a las metodologías y actividades de costeo que realiza la empresa, lo que permitió conocer el efecto del costo en la evaluación financiera de la empresa y el alcance de sus cifras. Como fuentes de información se carácter escrito se abordaron los informes producidos por el área de costos y los esquemas de trabajo para su asignación en las diferentes dependencias de la organización.
- La segunda fase, correspondió a la exploración bibliográfica mediante una matriz de registro de información (ver anexo No 2) que permitió abordar las temáticas objeto de estudio en las que sobresalen Balanced Scorecard, sistemas de costeo, planeación estratégica y análisis financiero.
- La tercera fase, correspondió a la recopilación de las restricciones impuestas por las teorías tradicionales de análisis y sus limitaciones en la gestión administrativo financiera de la ILC por lo cual se acudió a la técnica de observación. (ver anexo No 3).
- Y la cuarta fase correspondió al diseño del modelo basado en la teoría del BSC que a través de sus tableros de control proponen la nueva metodología para abordar la gestión del costo como herramienta de evaluación futura.

Para el diseño del modelo de gestión financiera para el área de costos de la ILC, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ✚ Diagnóstico estratégico del área de costos.
- ✚ Análisis de los productos entregados por el área de costos.
- ✚ Plan estratégico (BSC).
- ✚ Evaluación del plan de información para el área de costos.
- ✚ Planes y programas de costeo.
- ✚ Análisis de sensibilidad (escenarios).
- ✚ Formulación, diseño, creación e implementación de indicadores de gestión.
- ✚ Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.
- ✚ Medición de los procesos. La calidad y el mejoramiento continuo.
- ✚ Medición de la gestión financiera.

## 2. REFERENTE TEORICO

### 2.1 CONTEXTO DEL ESTUDIO

La INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS (ILC), es la tercera empresa más grande de Caldas y la principal empresa de la región, dedicada a la producción, venta y distribución de una posicionada gama de licores cuya cobertura trasciende el ámbito nacional, alcanzando mercados importantes en países como Estados Unidos, España, Alemania, Costa Rica, México, Panamá, entre otros. Es poseedora de plena autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal a pesar de ser catalogada como empresa departamental, del orden industrial y comercial del estado. En el desarrollo de sus actividades, contribuye a la consecución de recursos financieros dirigidos a fomentar el bienestar de la región en materia de salud y educación los cuales son obtenidos a través de los impuestos propios como empresa manufacturera, además de los inherentes al tipo de producto que maneja (impuesto al consumo, impuesto al valor agregado). Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la empresa se clasifica como productora y vendedora de licores y alcoholes, sector que se identifica con el número 313102 y en la actualidad, esta catalogada como una de las empresas más rentables según el ranking de las revistas económicas del país en los últimos años<sup>1</sup>.

La ILC, adicionalmente tiene un amplio mercado nacional, que se acredita con 21 convenios realizados con diferentes departamentos. Su principal competencia la constituyen las licoreras de los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Valle.

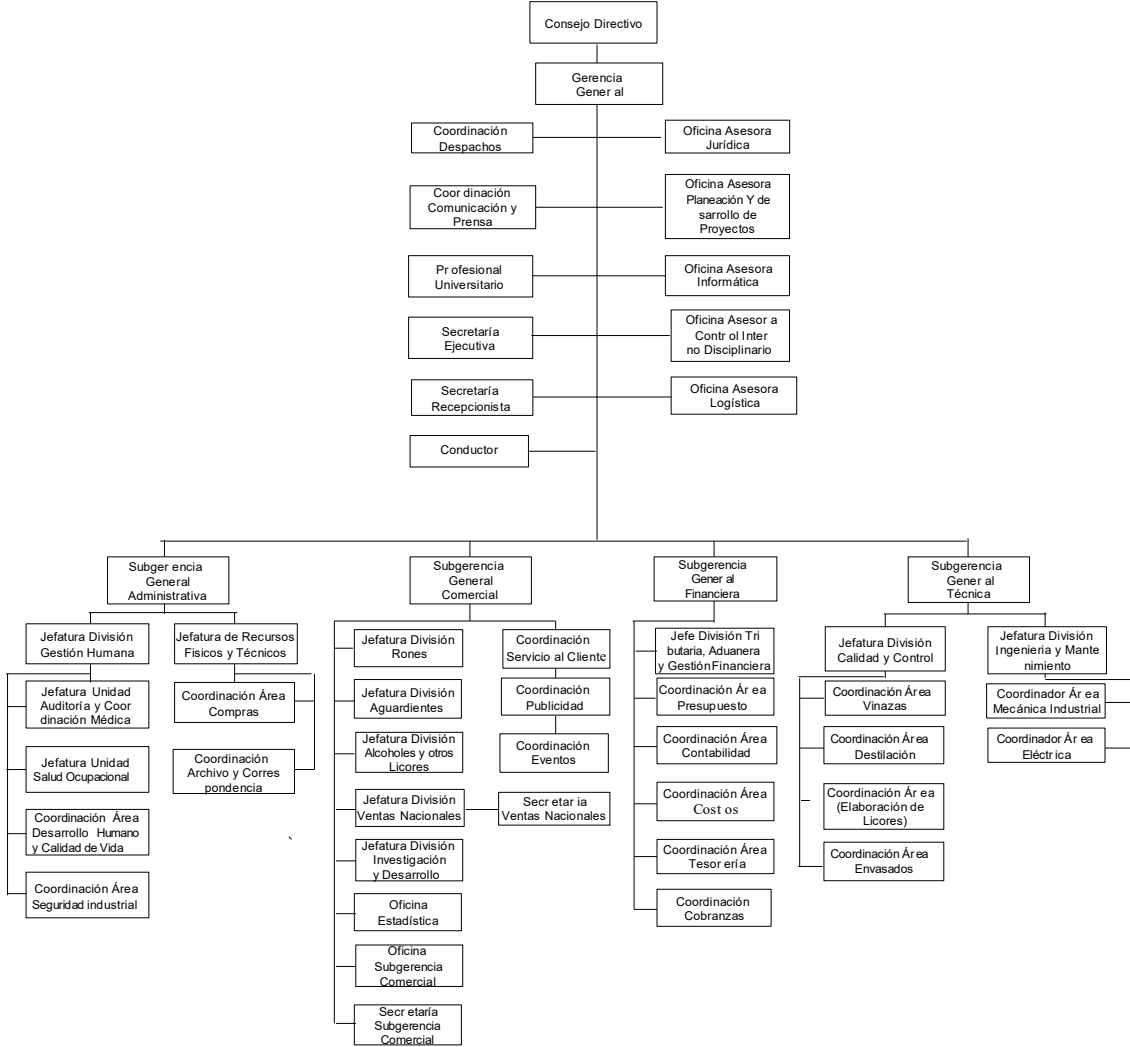
Fueron diversos los factores que antecedieron e impulsaron la creación y el desarrollo de la INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS y se remontan alrededor de los años 1870. La actividad principal fue la renta de licores, negocio que por ese entonces fue muy lucrativo y promovió la construcción de los primeros ingenios azucareros, la introducción de los trapiches y los nacientes aparatos de destilación que circunstancialmente produjeron una cadena de eventos que permitieron la creación de la ILC en el año 1943 y el desarrollo progresivo de la empresa hasta nuestros días. <sup>2</sup>

La generación de bienestar y confianza junto con la contribución en el desarrollo social y económico del departamento y la nación constituyen la misión de la INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS. Esto se puede apreciar desde el simple pago de los impuestos hasta su permanente preocupación e intervención social.

<sup>1</sup> Informe Anual Confecámaras, 2003. p. 25

<sup>2</sup> TRUJILLO ESTRADA. Claudia, Recopilación histórica Industria Licorera de Caldas. p. 27

La empresa se ha trazado ser la compañía preferida para brindar en toda ocasión y su organigrama es:



## 2.2 HORIZONTE ESTRATÉGICO

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. “El éxito final de la estrategia corporativa depende del éxito de las unidades de negocio de la empresa.”<sup>3</sup>

Los componentes para un buen Balanced Scorecard son los siguientes:

- ✚ Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- ✚ Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- ✚ Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- ✚ Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- ✚ Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- ✚ Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Balanced Scorecard es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

**El Balanced Scorecard en la planificación estratégica:** De acuerdo con la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. “El BSC, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías,

---

<sup>3</sup> Porter, M. H. “From competitive Advantage To Corporate Strategy” Harvard Business Review. Mayo-junio de 1987. p. 43, 59

habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo”.<sup>4</sup>

Uno de estos esquemas es conocido como Balanced Scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

**Las cuatro perspectivas: un instrumento para expresar la estrategia.** El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa. “El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”<sup>5</sup> A partir de allí se definen los objetivos requeridos para alcanzar la visión:

🚦 **Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. En síntesis la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

🚦 **Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes en esta dependerán en gran medida la generación de ingresos. Se vislumbra “la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.”<sup>6</sup>

🚦 **Procesos internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves en la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas. Esta perspectiva pretende: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

🚦 **Aprendizaje organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se establecen las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Se resalta la importancia del BSC como modelo de gerencia estratégica, modelo que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos, el BSC debe ser un medio y no convertirse en un fin, así:<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> AMAT, Oriol Et Al. Cuadro de Mando Integral. Revista Efective Management. Resúmenes de Profesionales para Profesionales. No 22 diciembre 1997. p.1

<sup>5</sup> KAPLAN, Roberts y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A 1997. p. 14.

<sup>6</sup> KAPLAN Robert, NORTON David, Como utilizar El Cuadro de Mando Integral Para Implantar y Gestionar su Estrategia. Barcelona. Ediciones Gestión, 2001 p. 31

<sup>7</sup> MARTINEZ R. Ricardo. Aplicación Práctica del Concepto del Balance Scorecard. Memorias seminario. Manizales Editec de Colombia Ltda., 2003, p. 50, 55



a. El objetivo es definir como las cuatro perspectivas básicas del BSC se sustentan en los conceptos de estrategias de empresas.

**Perspectiva financiera:** Plantea que el resultado que resume el éxito es la agregación de valor.

**Perspectiva clientes:** Indica que el vehículo para generar valor es una correcta decisión de pares producto-mercado.

**Perspectiva procesos internos:** Señala que es necesario tener ventajas competitivas para ser preferidos por los clientes. El BSC plantea su perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la organización.

**Perspectiva aprendizaje organizacional:** La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

b. Se pretende explicar como el BSC se alinea con la generación de valor EVA como herramientas de medición de desempeño.

c. El BSC va más allá de un tablón de indicadores numéricos para implantar una estrategia organizacional con el BSC se hace necesario:

- ✚ Establecer un sistema de medidas blandas.

- ✚ Contar con la voluntad de alta dirección.

- ✚ La meta estrategia.

d. En el proceso de gerencia estratégica utiliza al BSC como un medio para comunicar, compensar y aprender la estrategia de la empresa.

e. El modelo de calidad total del BSC se complementa con los elementos de calidad total que utiliza el BSC y viceversa. El BSC en cada una de sus perspectivas utiliza conceptos de calidad. La perspectiva interna permite definir que el proceso de las empresas deben ser excelentes, la calidad a través de conceptos de seguridad, costos, entrega. Por último en la planificación financiera se debe reflejar la prosperidad de la empresa y la supervivencia de la misma.

f. El proceso de gerencia estratégica para la creación de valor consta de cuatro etapas:

- ✚ Definir la estrategia.

- ✚ Decidir la dirección estratégica.

- ✚ Implantar la estrategia.

- ✚ Entregar valor.

Se destaca que cada etapa produce resultados diferentes y que es necesario crear una distinción entre valor potencial, valor creado y valor entregado.

Otras temáticas, que guardan relación de causalidad con el tema y que fueron abordadas en la elaboración del proyecto, son: Planeación estratégica, metodologías de costeo, indicadores financieros, que dependerán del marco referencial de operación que desarrolla la ILC

“Formular la estrategia es tomar opciones y la unidad de negocio debe esforzarse en definir y seleccionar aquellas que, más allá de asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo, promueva el pleno desarrollo de su misión y fines.”<sup>8</sup>

La historia está llena de casos en los cuales las compañías se han comprometido con millonarias inversiones o con retadores proyectos, para tristemente descubrir que los recursos financieros no fueron suficientes para financiarlos, o más grave aún, que las dimensiones de los proyectos o sus enfoques no eran los adecuados. El resultado de esta situación generalmente es el abandono temprano de los proyectos en medio de su implementación, o en otros casos mas graves, las empresas terminan con cuantiosas inversiones en capacidades que no son necesarias o acordes con las posibilidades del negocio o con los requerimientos del mercado.

La pregunta que todos los administradores deben hacerse y que pretendemos responder en este modelo es la siguiente: ¿Si los indicadores financieros tradicionales no son adecuados para predecir el comportamiento futuro de las compañías, en que forma se pueden anticipar los desequilibrios en su situación financiera?

---

<sup>8</sup> MAIFERN, E Ricart J.E. Dirección Estratégica. Barcelona. Canon Editorial S.L. 1997, p. 77

### 3. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL AREA DE COSTOS

El primer paso del modelo consiste en realizar un diagnóstico estratégico para identificar y explicar el origen o causas de los problemas del área de costos, los expertos, recomiendan el uso de un diagnóstico situacional, pues permite identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la gestión basada en la metodología BSC están ocasionando problemas y así mismo determina las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas, son ellos:

- ✚ Enfoque estratégico.
- ✚ Traslado hacia el BSC
- ✚ Sincronización y despliegue.
- ✚ Cultura de ejecución.

Respecto al contenido, la evaluación y el análisis de la información de costos, este modelo proporcionará información que permita cambio de paradigmas en la concepción tradicional de costos y manejos de la empresa conllevando a la integración de nuevos modelos y conceptos de valor estratégico para el mejor funcionamiento y éxito de la empresa. En este modelo se muestra la integración total entre los diferentes elementos de control y evaluación de la gestión de costos, tales como análisis del ciclo de vida y de la cadena de valor, costeo basado en actividades, planeamiento estratégico, E.V.A., y Balanced Scorecard.

La empresa tiene diferentes objetivos estratégicos por ende debe tener un sistema de gestión de costos para apoyar sus estrategias particulares.

El proceso de decisión estratégica es complejo. La información financiera proporcionada por la gestión del área de costos debe ser, por tanto, innovadora y sensible, se hace necesario enfocar el modelo hacia una gestión estratégica que contemple la integralidad y refuerce la información sobre el entorno de la empresa. Esto contrasta con el enfoque interno de muchas técnicas tradicionales de contabilidad de costos. La información externa incluye cálculo de retención de clientes, cambios tecnológicos, consideraciones sobre el entorno físico, análisis de mejores prácticas; se debe medir los diferentes niveles de planificación y control referentes al ciclo de vida del producto (entre ellos, planificación estratégica, control de gestión y control operativo). Esta inquietud nos motiva a colocar en contexto, la necesidad de cambiar el perfil de la información de costos tradicional por la de una información de gestión, como elemento primordial en la empresa, complementando el enfoque meramente contable y fiscal, con el de un enfoque económico y administrativo.

Como herramienta principal para desarrollar ésta labor establecimos un esquema de control, claro y sencillo, que contribuya a una verdadera base para toma de decisiones gerenciales.

Los sistemas de gestión de costos deben proporcionar mucha información valiosa a la dirección. La información de costos está claramente vinculada a muchas decisiones de tipo operativas, pero también pueden diseñarse para contribuir en la toma de decisiones de largo plazo, que marcan la estrategia de mercado de la empresa.

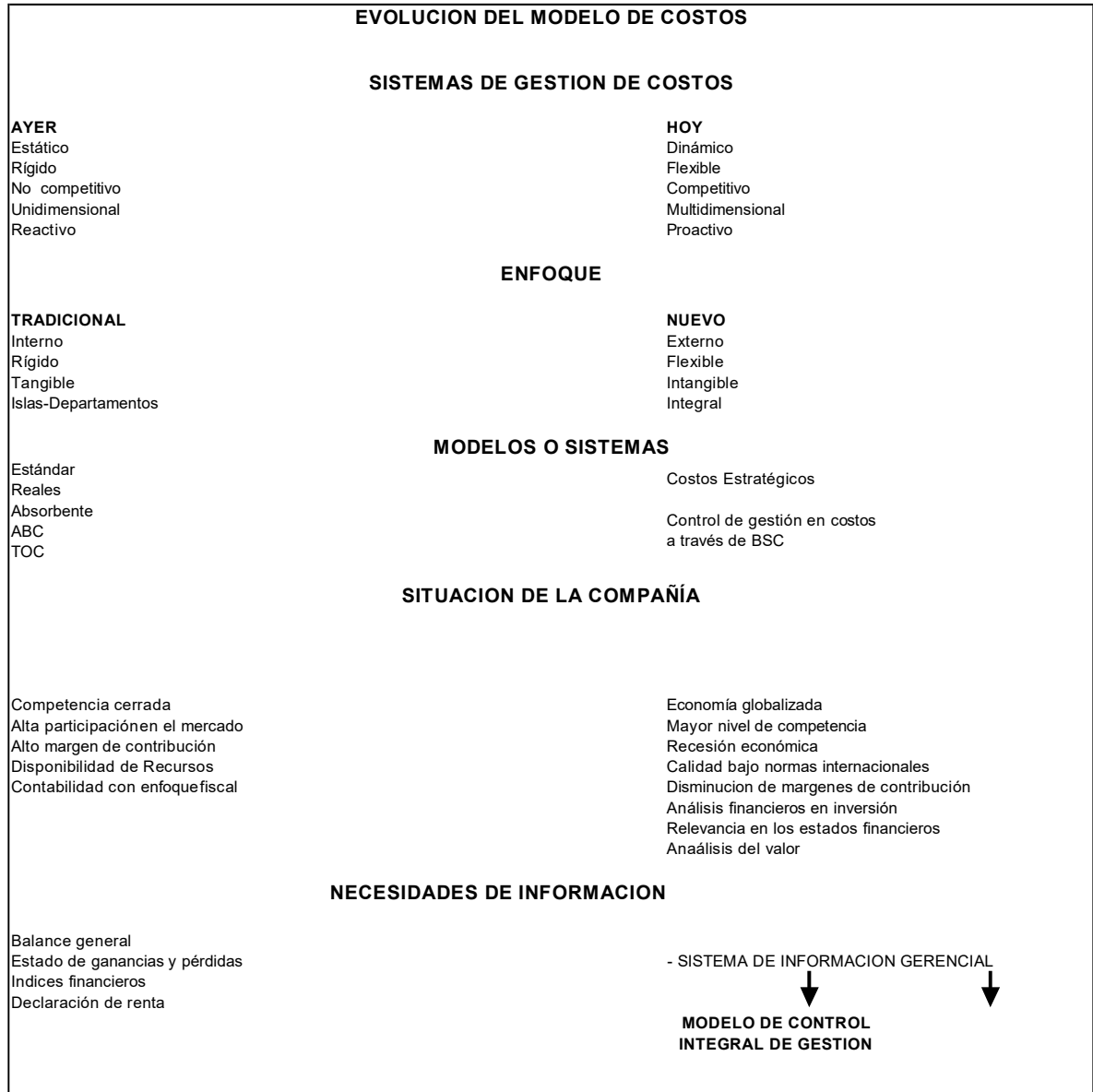
Con la gestión estratégica de costos encontramos el cimiento sobre el cual se entra a construir un modelo de gestión de costos para la subgerencia financiera de la Industria Licorera de Caldas y su control a través del BSC

La gerencia estratégica de costos combina elementos como: Análisis de cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causantes de costos. La gestión de costos actual no ha proporcionado el soporte para el análisis estratégico necesario para implementar la gestión estratégica de costos en la subgerencia financiera de la Industria Licorera de Caldas.

No es que la perspectiva de la gestión estratégica de costos a través del BSC deba ser totalmente distinta de la perspectiva del modelo de costos actual sino que debe ser más comprensiva. Por otra parte varios de los elementos del modelo de gestión de costos para la subgerencia financiera de la Industria Licorera de Caldas, tales como costos de tecnología, costos de calidad y análisis del ciclo de vida y de la cadena de valor, costeo basado en actividades, planeamiento estratégico, EVA., y Balanced Scorecard se alejan bastante del modelo tradicional utilizado actualmente, de manera que deben incorporarse como áreas temáticas claves en el nuevo modelo, tal como se aprecia en la grafica 1.

Para el desarrollo del presente modelo se hace necesario desprenderse de antiguos paradigmas en beneficio del nuevo modelo. Ejemplo, el margen de contribución desempeña un papel muy reducido dentro del nuevo modelo, puesto que aquí se adopta un pensamiento de largo plazo sobre el costo del producto.

## Grafico 1. Evolución del modelo de costos



Fuente: SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vigia, Gerencia Estratégica de Costos, 1998.

Los modelos de gestión de costos y su administración y control a través del BSC y el modelo tradicional existente proponen responder a tres preguntas básicas, con dos conjuntos muy diferentes de respuestas, constituyendo el punto de partida para el cambio de paradigma y construcción del nuevo modelo, veamos el grafico 2.

## Grafico 2. Modelo de gestión de costos

PARADIGMA	MODELO ACTUAL	MODELO DE GESTIÓN DE COSTOS A TRAVÉS DEL BSC
¿Cuál es la forma mas útil de analizar los costos?	Enfocado en productos, clientes y operaciones	Basado en las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valor de la cual la I.L.C. hace parte.
	Modelo muy marcado hacia lo interno	Modelo muy marcado hacia lo externo
	Valor agregado como concepto fundamental	El valor agregado se considera un concepto extremadamente limitado.
¿Cuál es el objetivo del análisis de costos?	Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: Mantenimiento de registros, Administración por excepción y solución de problemas.	Aunque los tres objetivos siempre estén presentes, el diseño del nuevo modelo de gestión de costos cambian sustancialmente según el posicionamiento estratégico de la ILC: Bien sea bajo la estrategia de liderazgo en costos o en diferenciación de productos.
¿Cómo debemos tratar de interpretar el comportamiento de los costos?	El costo es básicamente función del volumen de producción: Costo variable, costo fijo, costo escalonado, costos combinados.	El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas en función de las causales de la ejecución de costos.

Fuente: SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vigia, Gerencia Estratégica de Costos, 1998

Nuestro país se ha caracterizado por buscar en la contabilidad la satisfacción de hechos pretéritos de lo que ha sido el comportamiento histórico de las operaciones que se enmarcan dentro de los consabidos estados financieros. La misma necesidad de supervivencia que existe actualmente en nuestra débil economía y la agreste competencia con el mundo, ha hecho que algunas compañías tomen la información contable reflejada en informes como un importante elemento de análisis base para definiciones o decisiones más inmediatas y oportunas. Se hace necesario que asambleas y juntas directivas incluyan en el orden del día temas como:

- ✚ Seguimiento al planeamiento estratégico.
- ✚ Análisis del presupuesto financiero (Flujo de Caja Libre)
- ✚ Rentabilidad económica de los accionistas (EVA)
- ✚ Análisis integral de resultados a través del Balanced Scorecard.
- ✚ Balance social
- ✚ Informe de contabilidad ambiental.

Si realmente nuestro propósito como profesionales, avizores de una empresa productiva y creativa, se refleja en nuestra actual preocupación de actualización y superación, lógicamente estaremos dando a los costos un posicionamiento destacado en el acontecer empresarial.





Hoy mas compañías están confiando en equipos multifuncionales o multidisciplinarios para realizar sus operaciones, actualmente toda compañía deberá estar utilizando tales equipos estratégicos. La toma de decisiones a menudo involucra interacción con una diversidad de ejecutivos dentro de una organización, y la información del contador de costos o de gestión es esencial dadas sus habilidades y conocimientos integrales de la empresa.

“El contador de costos será, más que un jugador del equipo, un socio integral en las operaciones, respetado, más por su perspicacia en negocios y toma de decisiones puesto que ayuda a dar orden y estructura para tomar las decisiones correctas de negocios.” “Pero los costos que realmente importan son los del proceso económico en su totalidad, aquel en el cual la fabrica, el banco u hospital solo representan un eslabón mas de la cadena. Los costos del proceso son los que el cliente (o contribuyente) debe pagar y los que determinan si un producto, servicio industria o economía es capaz de competir.”<sup>9</sup>

Los contadores en general y administradores financieros debemos dar la bienvenida a esta nueva visión de sí mismos. “Ya no somos mas los que solo registramos, tomamos decisiones.” “Ahora hacemos menos teneduría de libros y más análisis y toma de decisiones.” “Ya no suministramos información a la mesa, tomamos decisiones en la mesa”.<sup>10</sup>

### **Gestión y análisis de costos del ciclo de vida del producto**

La estimación de costos del ciclo vital del producto se basa en la identificación y análisis de cada costo individual del producto a lo largo de su ciclo completo de vida. Así, se proporcionan los costos incurridos en las etapas de planificación, diseño, preparación de la producción, producción, apoyo y consumo del producto. La evaluación de los costos por ciclo de vida del producto incluye diferentes costos en las diferentes etapas de éste ciclo de los productos en el portafolio de la ILC, ayudando también a la gestión de producción y comercialización, los costos ocasionados deben tener efecto en las decisiones que se toman desde las etapas de planificación y diseño, la estimación por ciclo vital de un producto tiene importantes implicaciones para la gestión de costos ya que resaltan el enfoque secuencial del diseño y la fabricación que ha sido fuertemente cuestionado puesto que:

-  Incrementa la longitud del ciclo de vida del producto.
-  Incrementa los costos de vida total
-  Incrementa los costos de entrega y las demoras.
-  Disminuyen la calidad del producto.

Dentro de la evaluación de costos por ciclo vital de los productos de portafolio de la Industria Licorera de Caldas encontramos que éste no estaba especialmente bien desarrollado. Los sistemas tienden a ser fragmentados y a estar demasiado orientados a informar los costos por divisiones o áreas funcionales, más que por

<sup>9</sup> Revista América Económica, Numero 82 abril de 1994, Sección Opinión, Artículo Titulado Medir. No Contar Por Peter Drucker, p. 103.

<sup>10</sup> Tomado de: Traducción al Español por Samuel Mantilla de: El Mundo Cambiante de la Contabilidad Gerencial y de la Administración Financiera de ANASTAS, Mike p. 27-30

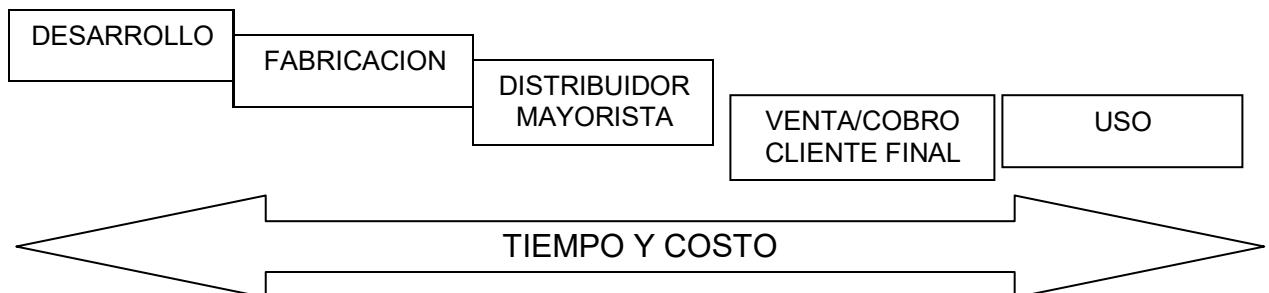
los costos del ciclo completo de los productos por actividades. Los costos de fabricación de los productos deben resaltar los procesos anteriores y posteriores a su fabricación.

El concepto del ciclo de vida apoya la visión estratégica necesaria en un mundo competitivo. Dirige la atención de la dirección hacia vías que desprecian los sistemas de costos tradicionales, ayudando a ordenar temporalmente las decisiones, de modo que cubran las necesidades de los componentes del catalogo de productos. Para esto es necesario reconocer que los enfoques tradicionales de costos no son sacrosantos.

Philip Kotler manifiesta que afirmar que un producto tiene un ciclo de vida significa aceptar lo siguiente: “1. Los productos tienen una vida limitada. 2. Las ventas de un producto atraviesan distintas fases y cada una de ellas representa diferentes retos, oportunidades y complicaciones para el empresario. 3. Los beneficios aumentan y disminuyen en diferentes fases del ciclo de vida del producto, y 4. Los productos exigen diferentes estrategias de marketing, financieras, de aprovisionamiento y de personal en cada una de las fases de su ciclo de vida”.<sup>11</sup>

El ciclo de vida de un producto puede ser corto o largo, lo cual depende del éxito del producto y de la actuación que tenga la competencia con respecto al mismo. El ciclo de vida de costos está unido al ciclo de vida del producto, por lo cual surge la necesidad de determinar correctamente los costos de cada etapa para facilitar el proceso de toma de decisiones, como lo expresa la grafica 3.

**Gráfica 3. Ciclo de vida del producto de la I.L.C**



**Fuente: autores del proyecto**

En el proceso de liderar costos a través de una reducción constante de los mismos, se comprueba que es útil efectuar dicha disminución teniendo en cuenta el ciclo de vida de costos, el cual esta ligado a las etapas de vida del producto. Por ejemplo, está demostrado que en muchas empresas manufactureras, y como en

<sup>11</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Marketin, Edición del Milenio, Prentice Hall, 2000. p. 343.



nuestro caso las del sector de licores y bebidas, todo lo que se haga para incrementar la eficiencia de las etapas del ciclo de vida, sobre todo en torno a la investigación y desarrollo, generan grandes ahorros en la actividad de producción y las relacionadas con el cliente. De ahí la importancia de analizar bien las actividades de diseño y desarrollo así como sus costos relativos. Por ello se puede concluir que si se quiere lograr el liderazgo en costos la ILC debe invertir mas en las primeras etapas del ciclo de vida del producto para así reducir los costos de las actividades de producción, ventas y servicio.<sup>12</sup>

En nuestro caso la Industria Licorera de Caldas ha invertido en la optimización del proceso productivo incluyendo una línea automática completa de envasado, incrementando la capacidad instalada, disminuyendo tiempos del proceso con reducción de costos y generando calidad en los productos.

Para lograr el objetivo planteado de analizar en detalle del ciclo de vida del producto, desarrollamos un modelo bajo el contexto de la cadena de valor el cual detallamos a continuación:

### **La cadena de valor y sus eslabones**

En la literatura de gestión, Michael Porter, identifica la “cadena de valor como la serie enlazada de creación de valor desde la fuente de materia prima hasta el producto final entregado al cliente”.<sup>13</sup> Shank y Govindarajan han mostrado como la gestión estratégica de costos puede ayudar en la gestión de la cadena de valor de una organización. Sugieren que “el esquema de la cadena de valor es un método para descomponer la cadena desde materias primas básicas hasta los clientes finales en actividades estratégicamente relevante, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación”.<sup>14</sup>

El primer paso construir la cadena de valor de la Industria Licorera de Caldas es identificar las diferentes actividades internas y relacionar costos operativos, los activos, con las actividades de valor individuales.

El segundo determinar los conductores de costo que afectan cada actividad de valor, estos conductores son clasificados en dos categorías conductores estructurales de costos y de ejecución. Para la Industria Licorera de Caldas incluyen los siguientes conductores estructurales de costos:

---

<sup>12</sup> RAMÍREZ PADILLA. David Noel, Contabilidad Administrativa. Editorial Mac Graw Hill, Sexta Edición. 2001. p. 211

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México, 1989. p. 32

<sup>14</sup> SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vigia, Gerencia Estratégica de Costos, Editorial Norma. 1998. p. 15

- 📊 Escala
- 📊 Amplitud
- 📊 Experiencia
- 📊 Tecnología
- 📊 Complejidad (numero de productos ofrecidos en portafolio)

Los conductores de costos de ejecución que son relacionados con la capacidad de la ILC para entregar sus productos con éxito a los clientes involucran los siguientes:

- 📊 Participación de los empleados
- 📊 Gestión de calidad total
- 📊 Utilización de la capacidad instalada
- 📊 Eficiencia en los procesos de producción
- 📊 Configuración de los productos
- 📊 Vínculos con proveedores y clientes.

El tercer paso en la metodología de la cadena de valor es desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Esto se puede conseguir reduciendo costos mientras se sostiene el nivel de ventas, o incrementando las ventas y sosteniendo los costos, o por medio de la combinación de ambas estrategias.

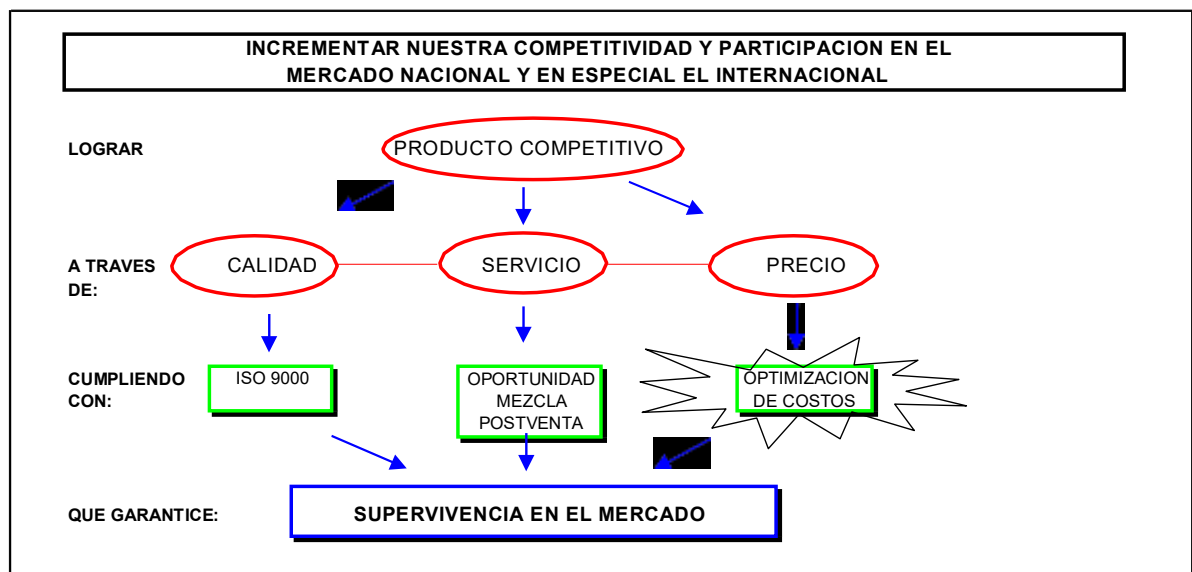
El principal objetivo que busca el análisis de la cadena de valor es lograr mayor competitividad teniendo en cuenta sus principales elementos así:

- 📊 Definir los eslabones y los límites de la cadena de intercambio de valor.
- 📊 Estimar los intercambios comerciales de la cadena,
- 📊 Ordenar las actividades de una secuencia real de intercambios comerciales.
- 📊 Verificar el mapa resultante.

Cada día es más difícil competir en un mercado afectado por una menor demanda y un mayor numero de competidores. Por eso, se hace necesario generar métodos que propicien un mejoramiento en nuestro nivel de competitividad.

La Grafica 4 muestra de una manera sencilla que elementos consideramos para lograrlo.

**Grafica 4. Incrementar nuestra competitividad y participación en el mercado nacional e internacional.**



Fuente: MINTZBERG, Henry, El proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos. 1997.

El comportamiento de los costos en la empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor, que la Industria Licorera de Caldas desempeña al competir en su sector. Un análisis de costos significativo, por tanto, examina los costos dentro de esas actividades y no los costos de la empresa como un todo.

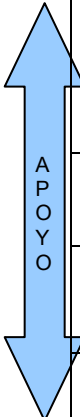
Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costos y el comportamiento de su costo es afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la Industria Licorera de Caldas.

“La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor al desempeñar las actividades, que sus competidores”.<sup>15</sup>

Para la elaboración de la cadena de valor tuvimos en cuenta las divisiones principales que hacen parte de la ILC, clasificadas por actividades primarias y actividades de apoyo y efectuamos una evaluación de los que podrían ser los eslabones que conformarían nuestra cadena de valor, obteniendo el siguiente esquema:

<sup>15</sup> PORTER. Michael. La Ventaja Competitiva. CECSA, p. 47

Grafico 5. Composición de la cadena de valor



0,30%	LOGISTICA DE ABASTECIMIENTOS						MARGEN VALOR AGREGADO 36,7%
0,80%	COMERCIAL						
1,20%	TECNICO						
0,70%	FINANCIERO						
14,30%	ADMINISTRATIVO						
1,50%	AMBIENTAL						
	ALMACENAMIENTO Y ENTREGA DE INSUMOS, LOGISTICA AL INTERIOR	PLANEACION DE LA PRODUCCION	CENTROS DE TRABAJO EN PLANTA	CONTROL DE CALIDAD A PRODUCTOS Y PROCESOS	ALMACENAMIENTO Y ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO, LOGISTICA AL EXTERIOR	MERCADOTECNIA, VENTAS Y RECUPERACION DEL DINERO	
	1,00%	0,50%	34,00%	2,70%	2,00%	4,30%	

Fuente: autores del proyecto

Ahora tenemos mucha más información acerca del comportamiento de los costos y la asignación de activos a través de toda la cadena. Ya encontramos una relación entre el costo de una actividad y la asignación de activos. Superamos lo lineal del modelo tradicional y es información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

En el desarrollo de la cadena de valor al interior de toda la ILC, asignando costos, activos fijos y capital de trabajo a cada actividad nos permite:

- ✚ Verificar las diferentes actividades a través de la cadena de valor.
- ✚ Relacionar los costos operativos, activos fijos y capital de trabajo para cada actividad.
- ✚ Investigar las causales de costos que regulan cada actividad de valor. Las actividades que generan valor dentro de la ILC fueron disgregadas porque cumplieron con las siguientes premisas:
  - ✚ Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
  - ✚ El comportamiento de los costos en una actividad es diferente al de otra actividad.
  - ✚ Tienen un potencial de diferenciación, de manera que nuestros competidores pueden hacerlo de forma distinta.

Existen unos elementos que afectan los costos que frecuentemente se ausentan del análisis tradicional de costos. El primero es el factor tiempo y el segundo es la comprensión de la relación de los costos e inversiones con la estrategia. El comportamiento de los costos y las inversiones cambian a través del tiempo. "Por esta razón las compañías están empezando a pasar de determinar solo los costos de lo que ocurre dentro de su propia organización a estudiar el costo de todo el proceso económico, del cual aun la mas grande de las empresas es solo un eslabón."<sup>16</sup>. Por ende tienen una relación estrecha que es dinámica y por lo tanto repercute en el desempeño de la ILC Los costos no corren paralelamente en el tiempo con las utilidades sino que muestran comportamientos muy distintos. Al bajar los costos no necesariamente se incrementan las utilidades, aunque los precios de venta permanezcan sin alteración. Hay muchos factores que influyen en las utilidades en el tiempo que no necesariamente afectan los costos, ni relativa ni absolutamente. Estos factores no siempre están a la vista de los gerentes y subgerentes y pueden pasar desapercibidos por mucho tiempo, los factores de desempeño de la Industria Licorera de Caldas son la estructura de la industria de licores y bebidas, la cual esta sometida por ley a monopolio de los departamentos pero con un fuerte interés por parte de otros sectores a que sea liberalizado, al menos, en el proceso de comercialización.

---

<sup>16</sup> DRUCKER, Peter. Su Visión sobre la Administración, la Organización Basada en la Información, la Economía y la Sociedad. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1996. p. 117

Esto nos da entrada para el segundo factor enunciado: La comprensión de la relación de los costos e inversiones con la estrategia. Las diferentes posiciones estratégicas que puede ocupar la Industria Licorera de Caldas dentro del sector de licores y bebidas, nos ofrece disímiles entradas, siendo necesarios una inversión y una estructura de costos distintas para cada posición.

Como es sabido, la ILC se justifica en la medida que es capaz de crear valor para clientes, para la administración y en especial para el departamento de Caldas. El éxito estriba en crear el mayor valor posible para cada uno de ellos, para lo cual se necesita tener un reporte confiable que analice cada una de las etapas a través de las cuales se crea dicho valor, de tal forma que se detecte oportunamente aquella parte de la cadena donde no se agrega valor y se consumen recursos, mermando con ello la creación de valor, razón fundamental de cualquier negocio.

La ILC debe elegir en qué parte de la cadena debe participar, sin olvidar que debe hacerlo en donde tenga sus mejores fuerzas para competir exitosamente. Este tipo de decisiones es parte, como lo veremos mas adelante, de la planeación estratégica, la cual debe estar orientada a generar el mayor valor posible para el cliente, la administración y el departamento como lo habíamos anotado anteriormente. También se deben tomar decisiones concernientes a cómo interactuar con las empresas que se encuentran al inicio de la cadena, antes que la empresa participe dentro de ella así como la interacción con las empresas que están al final de la cadena, si fuera el caso. (Proveedores, empresas de outsourcing, distribuidores y demás.)

En el siguiente cuadro se muestran los cambios claves en la ILC entre el modelo tradicional y el análisis de la cadena de valor en el marco de la gestión estratégica de costos.

**Cuadro 1. Cadena de valor vs. Costo tradicional ILC**

	Costos tradicional ILC	Análisis de la cadena de valores en el marco de la GEC.
<b>Enfoque</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
Perspectiva	Valor agregado	Todo el conjunto de actividades interrelacionadas desde materias primas hasta consumidor final
Concepto causal de costo	Una sencilla causal fundamental de costo invade la literatura: el costo es una función del volumen aplicada con demasiada	Causales múltiples de costo. Causales estructurales (Escala, alcance, experiencia, tecnología, complejidad.)

<b>Enfoque</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
	Frecuencia solo a nivel de toda la empresa.	Casuales ejecucionales (gerencia participativa, gerencia de calidad total. Cada actividad de valor tiene un conjunto exclusivo de causales de costo.
Filosofía del control del costo	Reducción de costos lograda por centros de responsabilidad o por resultados de producción de costo.	El control de costo es una función de la causa que regula cada actividad de valor. Explotar la alianza con los proveedores. Explotar los lazos de procesos dentro de la empresa.
Ideas para decisiones estratégicas	Ninguna es visible con facilidad. Esta es la principal razón por la cual las empresas consultoras descartan los informes tradicionales cuando comienzas sus análisis de costos.	Identificar las causales de costo a nivel individual de actividad, desarrollas ventaja / costo diferenciación de estas ventajas mejor que la competencia o bien por reconfiguración de la cadena de valor para cada actividad de valor hacer preguntas estratégicas pertinentes sobre comparaciones e integración hacia delante. Cuantificar y valorar poderes del proveedor y del comprador. Explorar lazos con proveedores y comparadores

Fuente: autores del proyecto

### **Análisis de actividades, base para sistema de costos ABC**

Lo más importante para la implementación del sistema de costos ABC como herramienta vital de la gerencia estratégica de costos, es conocer la generación de los costos para obtener de ellos el máximo aprovechamiento posible y reducir los consumos no productivos. “La contabilidad de costos mide lo que cuesta hacer algo. El costo por actividad registra también el costo de no hacer que la contabilidad tradicional no registra ni puede registrar. Por consiguiente, el método

de costo por actividad no solo proporciona mucho mejor control sino que también permite el control de resultados.”<sup>17</sup>. En síntesis el esquema general para desarrollar el proceso de optimización de costos cuenta con unos objetivos generales:

- ✚ Mejorar la productividad.
- ✚ Mejorar la eficiencia en el proceso.
- ✚ Reducir costos y mejorar asignación a los productos.
- ✚ Mejorar la respuesta al cliente interno / externo.
- ✚ Eliminar actividades que no agregan valor.
- ✚ Ajustar los procedimientos.
- ✚ Ampliación del conocimiento de las diferentes actividades y procesos.
- 🗉 Permite clarificar la gestión de la empresa, la cual será efectiva si es aceptada y asumida por todos.

Las actividades se encadenan en conjuntos que forman los procesos, los cuales de forma secuencial o simultánea van obteniendo los diversos estados intermedios o finales del output que acumulan el valor de la producción.

Todas las actividades como los procesos para ser operativos desde el punto de vista de la medición de su eficiencia y costos asociados necesitan un grado de homogeneidad que permitan medir la relación de transformación física del input en output.

El paso siguiente será establecer los líderes del análisis de cada eslabón, los cuales, una vez escogidos conformaron equipos interdisciplinarios de apoyo.

Se escogieron personas por su perfil de análisis, no necesariamente por pertenecer a la actividad que se este analizando y de diferentes niveles dentro de la estructura organizacional.

**El trabajo de campo consistió básicamente en cubrir los siguientes aspectos:**

1. Desglosar el eslabón de la cadena de valor en subactividades o procesos.

Definición del mapa de procesos (o eslabones de la cadena de valor)

- ✚ Investigación y desarrollo.
- ✚ Proceso de abastecimiento.
- ✚ Almacenamiento y entrega de insumos.
- ✚ Planeación de la producción.

---

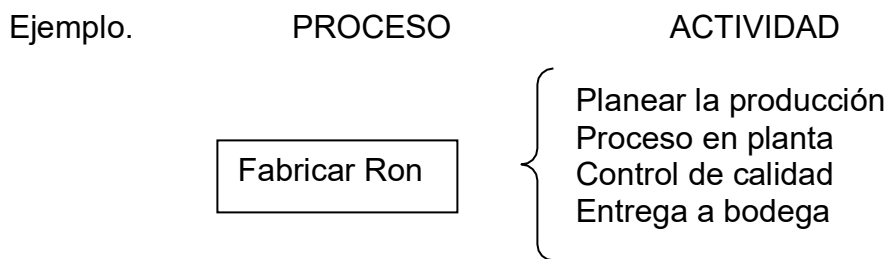
<sup>17</sup> DRUCKER, Peter, Su Visión Sobre: La Administración, La Organización Basada en la Información, la Economía y la Sociedad. Grupo Editorial Norma, Bogota. 1996. p. 113



- ✚ Centros de trabajo en planta.
- ✚ Mantenimiento de instalaciones y equipos.
- ✚ Control de la calidad.
- ✚ Almacenamiento y entrega de producto terminado.
- ✚ Generación de información financiera.
- ✚ Administración del recurso humano.

**Gráfico 6. Elementos para efectuar el análisis de una actividad**

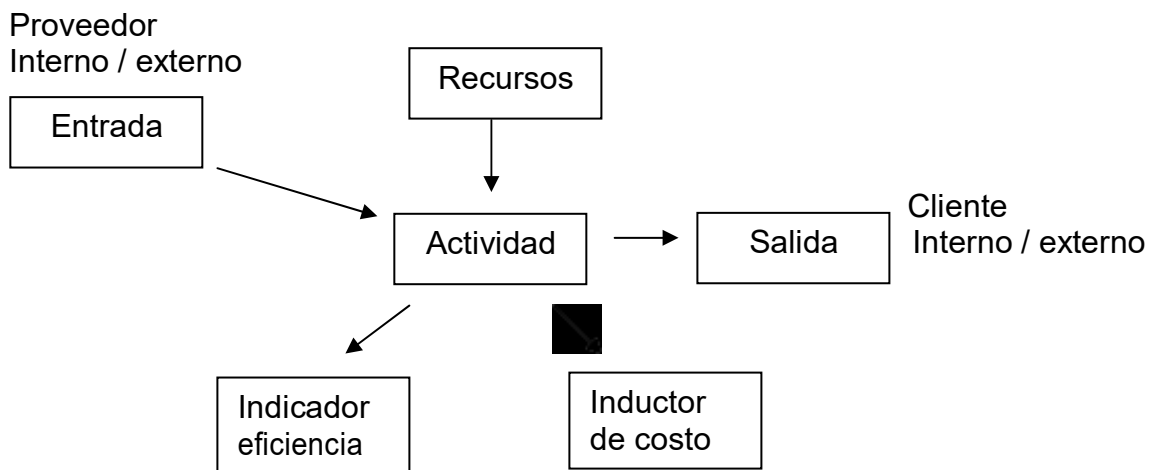
Efectuar un desglose del eslabón de la cadena de valor en las diferentes actividades que se realizan dentro de él:



Fuente: autores del proyecto

2. Establecer el input o insumos necesarios para realizar el respectivo proceso.

**Gráfico 7. Establecer relación de causa-efecto**



Fuente: autores del proyecto

3. Determinar los insumos necesarios para efectuar la actividad

✚ ¿Qué necesito?

✚ ¿De quién?

4. Definir los recursos (sin cifras)

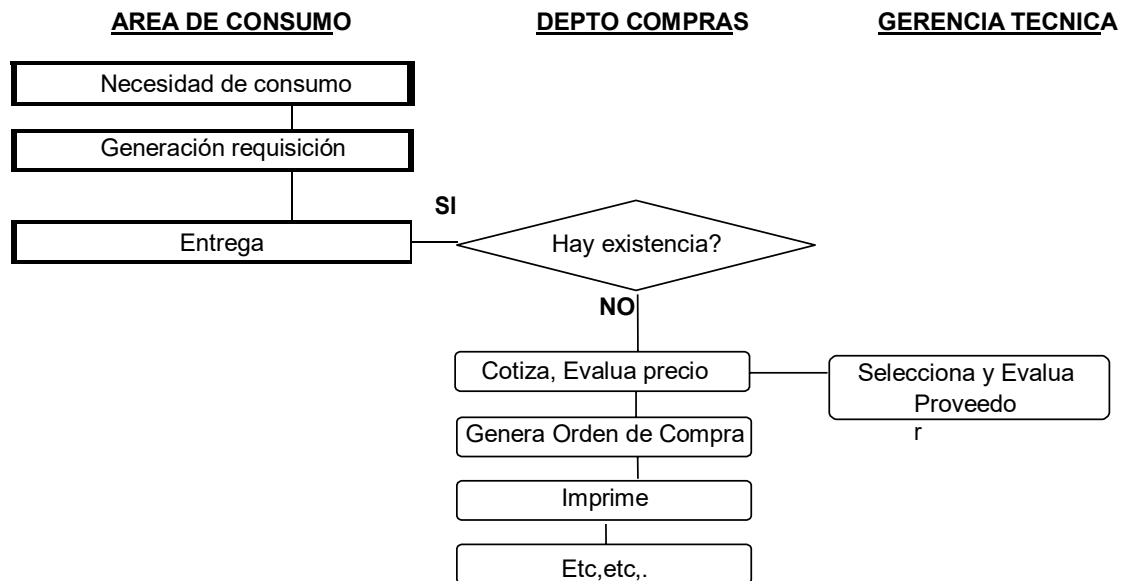
✚ Factor humano.

✚ Equipos.

5. Establecer equipos multidisciplinarios para realizar el análisis para cada actividad.

Se debe analizar el diagrama de flujo detallado de las funciones que se realizan en dicha actividad.

### Gráfico 8. Diagrama de flujo detallado



Fuente: autores del proyecto

Otro paso importante dentro del proceso de estructuración del sistema de costos ABC es el de utilizar los flujogramas de los diferentes procesos, que permitan visualizar todas las actividades que se están desarrollando al interior de éstas, (ver ejemplo diagrama anterior), así como también es importante hacer un listado de los recursos tanto humanos, como equipos y demás elementos utilizados para el cumplimiento del proceso, el análisis de datos históricos y estadísticas, entrevistas

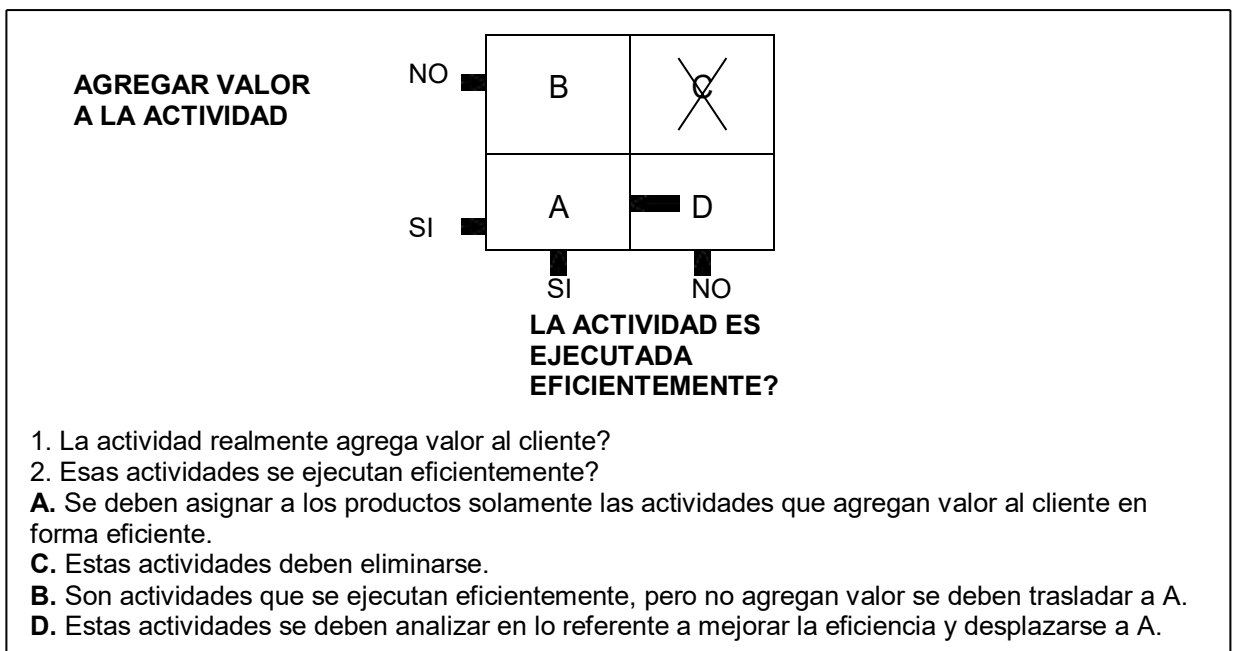
con los jefes de áreas y personal a cargo así como la observancia física de la rutina, en síntesis se requiere:

- ✚ Efectuar un reconocimiento tanto verbal como físico del área donde se está realizando la actividad.
- ✚ Elaborar un matriz DOFA de las actividades: Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- ✚ Relacionar aquellas actividades o funciones que se ejecutan en el día a día que no agregan valor o que son susceptibles de cambio.

Para llevar a cabo el análisis de efectividad de cada una de las actividades o procesos que integran la cadena de valor debemos tener en cuenta lo referido por Rafael Rincón: “Efectividad: Mide el grado hasta el cual los resultados cumplen los objetivos, satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Eficiencia: Mide la cantidad de recurso utilizado para lograr el objetivo propuesto.”<sup>18</sup>

Por consiguiente se trata de identificar que actividades cumplen con este contexto para verificar si éstas agregan o no agregan valor, veamos entonces la siguiente gráfica:

**Gráfica 9. Actividades que agregan valor**



Fuente: autores del proyecto

<sup>18</sup> RINCÓN B, Rafael, Los Indicadores de Gestión Organizacional: una Guía para su Definición. Revista Universidad Eafit No 111. Agosto-Septiembre 1998. p. 44

6. ¿Cuáles son los productos terminados de esa actividad? A quien?

- ✚ Listado
- ✚ Servicio
- ✚ Decisión

7. Definir el inductor del costo

Inductor de costo: Es el elemento clave que nos servirá de base para distribuir el costo de la actividad a cada uno de los productos: ron, aguardiente, vodka, kaldí.

El análisis de la ejecución de las actividades supone buscar las causas. Dentro de este contexto, el término inductor de actividad puede ser definido como “El factor o conjunto de factores que determinan el surgimiento de una actividad” <sup>19</sup>

La identificación de los inductores de las actividades permitirá, por tanto, potenciar los efectos positivos derivados de una filosofía de mejora continua; téngase en cuenta que para cada actividad deberá responderse a cuestionamientos tales como:

- ✚ ¿Por qué se lleva a cabo una actividad o conjunto de actividades?
- ✚ ¿Puede mejorarse la ejecución de la actividad?
- ✚ ¿Puede suprimirse la actividad?

La respuesta a cada una de estas preguntas debe converger en un punto central, eliminar el despilfarro y asignar los recursos escasos de la empresa de la forma más eficiente.

Dentro del análisis del proceso actual revisamos las actividades que se desarrollan con el fin de verificar sus costos reales, mirando para ello cada uno de los recursos que consume y con base en un inductor podemos determinar el costo de la actividad.

El proceso de asignación de costos bajo el contexto de ABC consta de dos fases sucesivas en las que, a través de la primera se obtiene la información de costos acerca de las actividades, la cual aparece estructurada de forma que permite verter al correspondiente objetivo de costo, el valor de aquellas actividades que directa o indirectamente contribuyen a su obtención.

---

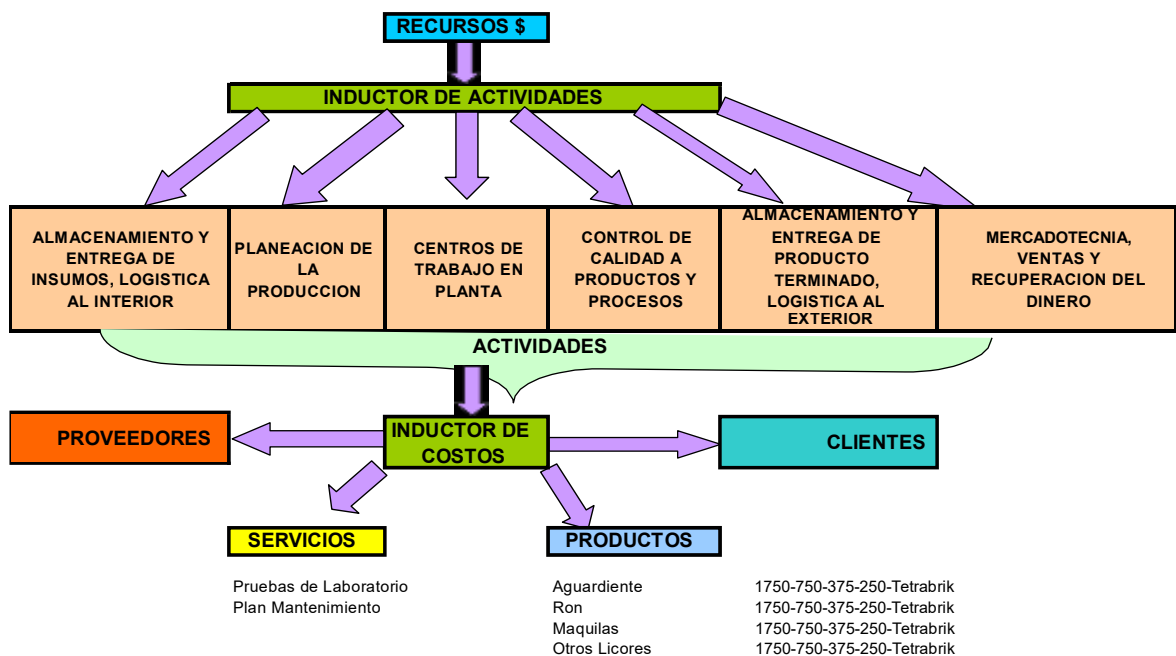
<sup>19</sup> QUINTERO, Víctor M. Indicadores de Gestión Cultural. Revista Gestión y Desarrollo N° 9. Junio-Agosto 2002. p. 35

Por tanto, y bajo una perspectiva algo mas pormenorizada, se trata de un proceso secuencial como el que aparece reflejado en la gráfica 10  
 Una vez establecidos los recursos utilizados por cada actividad debemos establecer los inductores o conductores de costo, con el objeto de asignar el costo de la actividad a cada uno de las unidades de negocio o líneas de producto.

### Gráfico 10. Proceso secuencial de costos

- Paso 1 —————> Seleccionar la base de costos
- Paso 2 —————> Asignar los recursos a las actividades
- Paso 3 —————> Cuantificar la medida de la actividad
- Paso 4 —————> Cálculo del costo por unidad de actividad

### Gráfico 11. Macro Sistema de Costos ABC



Fuente: autores del proyecto

El gráfico 11, muestra en resumen, el esquema utilizado para la implementación del sistema de costeo ABC. Podemos tomar como ejemplo la distribución del costo de la depreciación a la actividad de almacenamiento y entrega de los insumos necesarios para la producción:

- 📊 Concepto de costo depreciación.
- 📊 Base de costo (área total ) 4.800 M2.
- 📊 Costo generado \$ 1.416.666.00.
- 📊 Inductor de costo de la actividad (ocupación bodega M2) 4.000 M2 costo por M2 \$295.13.
- 📊 Recursos asignados a la actividad (\$295.13 x 4.000 M2) = \$ 1.180.555.
- 📊 Inductor de costo al producto numero de transacciones de cada producto.

Costo por transacción \$ 10.931.06.

Costo asignado a cada producto línea de producto

(\$10.931.06 x 25) \$ 273.276.80

(\$10.931.06 x 72) \$ 787.036.54

(\$10.931.06 x 11) \$ 120.241.66

Total \$1.180.555.00

Inductor: Numero de transacciones registradas en el sistema de información por el personal del almacen en cada linea:

**Tabla 1. Costos de almacenamiento de productos terminados**

Aguardiente	Ron	Otros licores	Total
25	72	11	108
23%	67%	10%	100%

Partiendo de lo expresado por Lord Kelvin, respecto a “lo que no se puede definir no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar.” Se implementaron en cada una de las actividades, indicadores de gestión que mostrarán la efectividad en el desarrollo del proceso. A manera de ejemplo mostramos el indicador de efectividad del área de almacenamiento y despacho de mercancía.

Ejemplo 2: Costos del Área de Mantenimiento Inductor ---> cantidad de horas a cada línea / área liquidación orden de trabajo.

8. Especificar el indicador de eficiencia: Establecer un indicador de efectividad de cada actividad o proceso.

Ejemplo 1: Bodegaje = cajas despachadas / # personas en área de despachos.

9. Definir los planes de acción resultantes del análisis para el mejoramiento y optimización del costo. En cada plan se establece un líder, recursos necesarios para realizarlo y sobre todo definir el periodo de realización del mismo, generando compromiso.

10. Asignación primaria de costos a las actividades. Una vez analizados los resultados del levantamiento de información por cada actividad, se procede a revisar los criterios con los cuales se definieron los inductores de costos, como elemento primordial en el montaje del sistema de distribución de los costos, paralelamente se elabora una matriz COSTO/ACTIVIDAD con el objeto de hacer una primera distribución de costos hacia las actividades de cada eslabón de la cadena de valor.

**Tabla 2. Costos por actividad**

1. Investigación y desarrollo
2. Proceso de abastecimiento
3. Almacenamiento y entrega insumos
4. Planeación y desarrollo
5. Centro de trabajo en planta
6. Mantenimiento de instalaciones y equipos
7. Control de la calidad
8. Almacenamiento y entrega producto terminado
9. Venta y recuperación del dinero
10. Generación información financiera
11. Administración del recurso humano

COSTOS FIJOS			
MOI	DEPREC	OTROS	TOTAL

**Fuente: autores del proyecto**

**Enlace con el planeamiento estratégico**

Con la labor desarrollada por los grupos interdisciplinarios se generan diversidad de planes de mejoramiento encaminados principalmente, a la optimización de costos y a generar mejoras en los procesos a todo nivel y en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

## Grafica 12. Planeación estratégica área de costos

### MISION

*EL AREA DE COSTOS APORTARA A LA MISION DE LA ILC SIENDO UN EFECTIVO SOPORTE GERENCIAL, SUMINISTRANDO INFORMACION Y ANALISIS DE COSTOS, COMO BASE PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES. ADEMAS CONTRIBUIRA EN LA OPTIMIZACION DE LOS MISMOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.*

#### DEBILIDADES

D1	FALTA PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL HEINSOHN	O1
D2	MUCHAS OPERACIONES MECANICAS Y DE REVISION	
D3	FALTA DE PLANEACION EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS	O2
D4	MEJORAR AMBIENTE INTERNO	O3
D5	MANUAL DE INSTRUCTIVOS	

#### OPORTUNIDADES

APLICACIÓN DE NUEVAS TENDENCIAS EN CONTABILIDAD DE GESTION  
 NUEVOS DESARROLLOS EN HEINSOHN  
 AGREGAR VALOR A LA CIA PARTICIPANDO EN LA ADMON Y GESTION DE PROCESOS

#### FORTALEZAS

F1	BASE DE DATOS INFORMACION ACTUAL	A1
F2	BUENA IMAGEN CON LA SUBGERENCIA FINANCIERA Y OTROS CLIENTES INTERNOS	A2
F3	CALIDAD HUMANA EN EL AREA	A3
F4	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	
F5	IMAGEN CORPORATIVA	A4

#### AMENAZAS

INESTABILIDAD LABORAL ACTUAL  
 FALTA DE COMPROMISO DE PROVEEDORES INTERNOS EN INFORMACION PARA COSTOS  
 NO CONSIDERAR AL AREA DE COSTOS COMO AREA DE FUTURO  
 FALTA DE INTEGRACION EN LA SUBGERENCIA FINANCIERA

### PLANEACION ESTRATEGICA AREA DE COSTOS

DOFA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL AREA DE COSTOS	EN QUE CONTRIBUYE
D2 - O2 - D5	INTERFASE AUTOMATICA DE INVENTARIOS	ELIMINA LA LABOR DE REGISTRO MANUAL Y MEJORA LA OPORTUNIDAD
F1 - O2 - D1	AUTOMATIZACION DEL COSTO ESTANDAR EN HEINSOHN	ELIMINA LA ACTUALIZACION PERIODICA MANUAL Y MEJORA LA OPORTUNIDAD
A1 - O1 - O3 F1	MONTAJE COSTOS ABC	ASIGNACION EFECTIVA DE LOS COSTOS A LOS PRODUCTOS HERRAMIENTA DE ANALISIS PARA OPTIMIZAR LOS MISMOS.
D4 - F3 - A2	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE AMBIENTE LABORAL	CONTRIBUYE A TENER UN AMBIENTE AGRADABLE EN EL DIA A DIA.
D1 - O2 - A3	PROGRAMA DE AUTOCAPACITACION	GENERA BASES DE CONOCIMIENTO PARA LOS NUEVOS DESARROLLOS.
D5 - F1 - D3	GENERAR MANUAL DE INSTRUCTIVOS	BASE FUNDAMENTAL PARA EL PROCESO DE NORMALIZACION.

(\*) Cada Objetivo tendrá su propio cronograma e indicador de Control

Fuente: autores del proyecto

Sin embargo el objetivo del modelo es encaminar todos estos esfuerzos de una manera organizada y orientada hacia la conexión entre este desarrollo y el de un planteamiento estratégico enfocado al cumplimiento de la misión y visión de la ILC veamos el esquema de encadenamiento en la gráfica 13.



**Gráfico 13. Esquema de encadenamiento**



Fuente: autores del proyecto

En primera instancia se definieron la misión y visión, como principal elemento de la planeación estratégica y los cuales están consignados en el informe social 2000-2001 de la Industria Licorera de Caldas, así:

Basados en esta filosofía se unieron los diferentes esfuerzos, no sin antes recordar que debemos movernos bajo los siguientes principios y valores:

**Gráfico 14. Principios y valores**

<b>VISION</b>
“Ser la compañía preferida para brindar en toda ocasión”

<b>MISION</b>
“Generamos bienestar y confianza contribuimos al desarrollo social y económico del departamento de Caldas y la nación, a través de nuestro crecimiento personal, esfuerzo colectivo y consolidación empresarial”

<b>VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Honestidad</li> <li>•Actitud de servicio</li> <li>•Confianza</li> <li>•Respeto</li> <li>•Compromiso</li> <li>•Trabajo en equipo</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Innovación</li> <li>•Aprendizaje</li> </ul>

Fuente: Informe social I.L.C 2000-2001

En común acuerdo se definieron los “nortes” en lo que debería trabajar toda la compañía en el periodo comprendido entre 2002 y el 2007 generando el siguiente esquema:

**Gráfico 15. Objetivos y estrategias 2002-2007**



Fuente: autores del proyecto

Se establecieron las estrategias generales para lograr los objetivos planteados. Cada una de estas estrategias se enlazaron con los diferentes planes de acción, establecidos por los equipos multidisciplinarios que se conformaron teniendo en cuenta la participación de personas de los diferentes niveles de la estructura administrativa: alta gerencia, jefes de departamento, jefes de sección, supervisores y auxiliares.

Estos objetivos definen los factores críticos de éxito, es decir, los factores que la organización puede controlar si había cambios importantes en el entorno y el mercado y en los que debe sobresalir para alcanzar la misión y se transfirió a la matriz del tablero identificando en las cuatro perspectivas los factores críticos de éxito, los indicadores de resultados y planes de negocio, como se muestra a continuación.

Algo importante que anotar es que este esquema estratégico debe, necesariamente, contener un cronograma de seguimiento a la ejecución de los planes indicando fechas y líderes, pues de otra manera sino se verifica su

desarrollo, queda solo en papeles y se pierde el objetivo y sobre todo el tiempo de dedicación.

**Tabla 3. Factores críticos de éxito**

<b>Perspectivas</b>	<b>Factores críticos de éxito ILC</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Plan para alcanzar las metas</b>
<b>Aprendizaje</b>	Empleados motivados	% incentivos semestrales	Plan Recursos humanos
		Calificación trabajo en equipo	
	Generación de T. I.	Frecuencia actualizac. Bases	Benchmarking.
	Alianza con Ingenios	Acuerdos cerrados.	
<b>Procesos</b>	Producción Alcoholes y Licores	Ventas / objetivos	Mejora continua
	Servicios ofrecidos	# Maquilas	
	Aprovechamiento de desperdicios	Desperdicios / ventas o reutilización	Capacitación
<b>Clientes</b>	Sugerencias usuarios	Sugerencias / efectivizadas	Divulgación marca e imagen
	Bases datos clientes	% nuevos clientes	
	Satisfacción clientes	Cientes que repiten Encuestas	
<b>Financiera</b>	Rentabilidad s/ ventas	Ventas / objetivos	Seguimiento presupuestal
	Disminución de costos	Cumplimiento de costos	Sist. Costos A.B.C.
	Optimizac. capital de trabajo	Flujo de fondos	Financiac. Proveedores
		Rotación stoks	Recepciones a tiempo
	Ctas. a cobrar / ventas	Cobranzas	

Fuente: autores del proyecto

## **Enlace con cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**

Gran parte de la literatura sobre las aplicaciones del BSC se orienta hacia las áreas de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro. Hay pocas referencias de aplicaciones para otros tipos de organizaciones no menos relevantes para el éxito de la sociedad, como las organizaciones del gobierno (empresa Industrial y comercial del estado).

Debido a la utilidad del BSC para evaluar, integralmente y desde las diferentes perspectivas, el desarrollo de las organizaciones, se ha empezado a investigar la aplicación de esta metodología a las organizaciones gubernamentales. Esta iniciativa condujo a una perspectiva diferente sobre medición del desempeño, que los ejecutivos de las empresas consideraron como uno de los aportes más importantes en esta área. A pesar de que muchas empresas en la década de los 90 pudieron haber tenido sistemas de medición multidimensional, estos no se derivaban de su misión visión y estrategias, ni tampoco estaban usando las perspectivas múltiples del BSC.

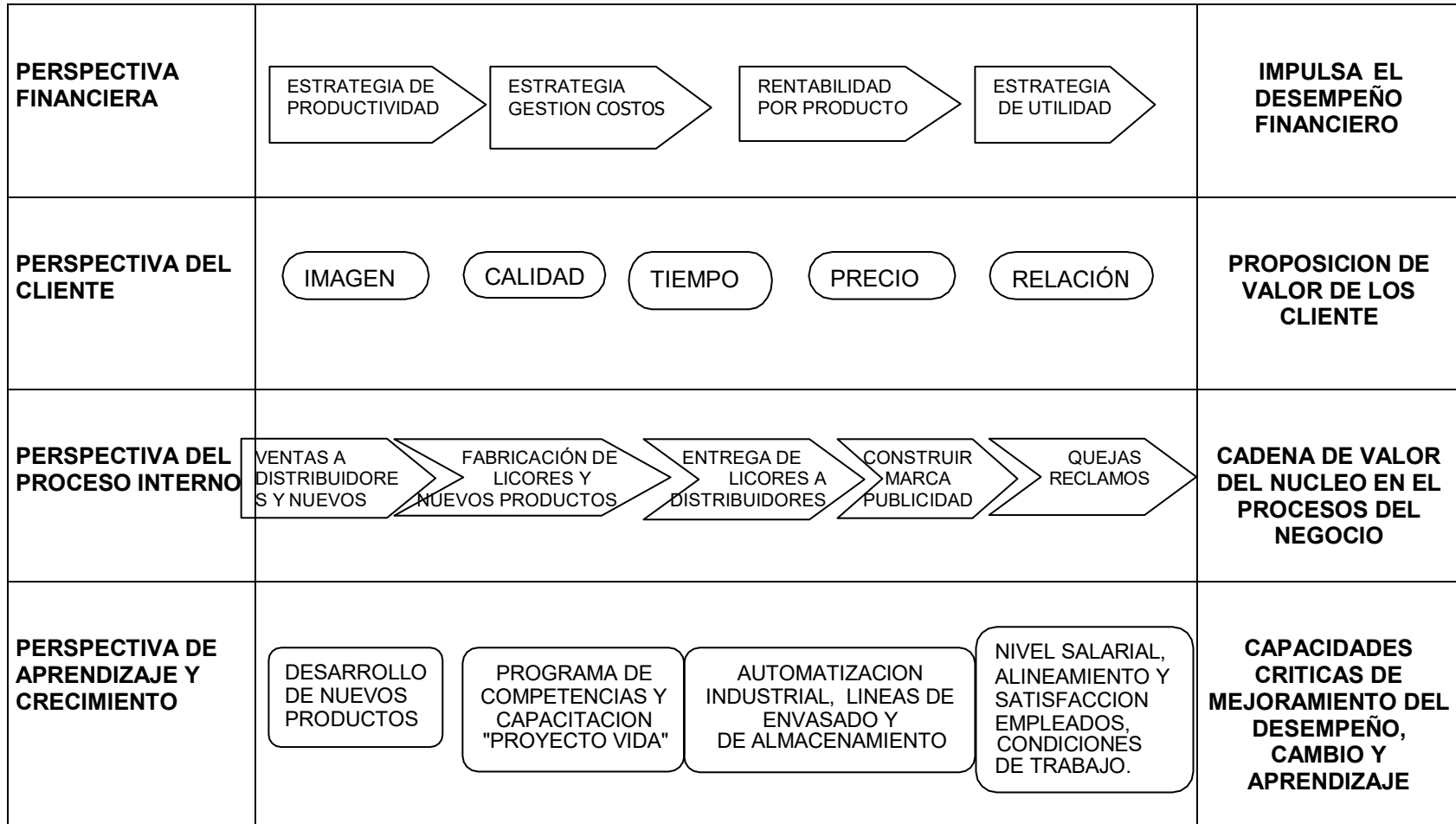
En las empresas gubernamentales el conflicto se da cuando el medio ambiente interno y externo se enfoca desde diferentes sistemas de medición y estos autores concluyen que un acercamiento balanceado podría proporcionar los datos que la organización necesita para saber qué está haciendo bien en cualquiera de las dimensiones de su desempeño.

Además, es de gran importancia para las empresas gubernamentales considerar que la estrategia y la medición del desempeño deben enfocarse en las entradas y resultados que la empresa quiere, no en programas e iniciativas que están siendo implementadas.

Las organizaciones deben entender que la estrategia, no solamente es lo que la empresa intenta hacer, sino también lo que decide no hacer. También es particularmente importante, tanto para empresas sin ánimo de lucro como para empresas de tipo lucrativo, que enfoquen sus recursos hacia el logro de un número limitado de objetivos.

Desde la introducción del BSC, las compañías que lo usan han sido capaces de implementar rápida y efectivamente nuevas estrategias, liderando mejoramientos en el desempeño, permitiéndole hacer énfasis en el cambio de la ejecución y el manejo de la estrategia del negocio y admitiendo que el esfuerzo estratégico va mas allá del cumplimiento de las expectativas a corto plazo; prepararse para el futuro significa invertir en formación, cultivar la relación con los clientes y crear bases de datos; gran parte del trabajo debe dirigirse a los diferentes perspectivas de la organización.

**Grafica 16. Modelo de apoyo a la arquitectura del BSC para la gestión de costos**



Fuente: autores del proyecto

## **Diseño del mapa estratégico**

La visión se entiende como la meta a largo plazo y debe ser el motor que impulsa a la propia estrategia, concebida como el plan de acción a largo plazo.

Esta herramienta deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio; en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

El mapa estratégico requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia.

Es importante que las relaciones se establezcan entre los objetivos, no entre los indicadores. Los indicadores se utilizan para la medición de los objetivos.

El proceso de configuración del mapa estratégico no es el mismo para todas las organizaciones, por lo que requiere de gran esfuerzo de creatividad, ya que de hecho no expresa relación matemática alguna, no es algo determinista.

### **Definición de los objetivos estratégicos**

Realizar primera ronda de entrevistas: En esta primera ronda es necesario presentar algún material de información básica sobre el BSC, para que los entrevistados entiendan su propósito. Estas primeras entrevistas se dirigen al director general de la organización y a las personas involucradas directamente a la misma.

El propósito es identificar los objetivos estratégicos y formular algunas propuestas de tipo experimental sobre los indicadores del BSC en sus cuatro perspectivas. También se puede obtener una primera impresión de la coherencia de los objetivos que los entrevistados tienen claros, con la estrategia. Estas entrevistas son de flujo libre y no deben ser estructuradas, aunque puede ser muy importante tener presente un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Sesión de síntesis: una vez realizada la primera ronda de entrevistas, en una sesión de síntesis se discuten las respuestas, se resaltan temas y se diseña una lista provisional de objetivos e indicadores —relaciones de efecto— que sirven como base para posteriores discusiones. Esta sesión de síntesis debe producir dos resultados importantes:

1. Determinar si la lista provisional de objetivos representa la estrategia de la organización en estudio.
2. Ubicar los objetivos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y analizar su vinculación mediante una relación de causa - efecto.

Los objetivos e indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje.

Es fundamental, en la sesión de síntesis, definir la relevancia de estas perspectivas de acuerdo con el tipo de organización en el que se está trabajando. En el caso de nuestra organización objeto de estudio, las cuatro perspectivas anteriores podrían ser adaptadas para dar más relevancia a la perspectiva de los usuarios y más peso a la perspectiva financiera. La perspectiva financiera, en este caso, en lugar de constituir el fin último de la organización es más bien un el objetivo que hay que optimizar.

Cada perspectiva se trata secuencialmente y se considera cada objetivo analizando su importancia, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Posteriormente se escogen de tres a cinco objetivos mediante diversas técnicas: puntuación, votación libre y necesaria. Es muy importante analizar sus relaciones de causa-efecto, para poder determinar su influencia en la gestión según su multi-relacionalidad.

Para la Industria Licorera de Caldas, y en especial para el área de costos, las cuatro perspectivas las abordamos de la siguiente manera:

**Perspectiva financiera:** El propósito general y primordial es el de incrementar el valor de las transferencias al departamento de Caldas, lo cual se logra mediante:

- ✚ Crecimiento de los ingresos.
- ✚ Incremento en la productividad.

Los ingresos normalmente crecen si se encuentran nuevas fuentes de ingresos (más clientes) o por el incremento del valor de la proposición al cliente (precios más altos).

La productividad puede incrementarse porque se mejora la estructura de costos o porque se mejora la utilización de los activos.

Resumiendo, se desea:

- ✚ Crecimiento de los ingresos.
- ✚ Nuevas fuentes de ingresos.
- ✚ Incrementar los precios.
- ✚ Mejorar la estructura de costos.
- ✚ Mejorar la utilización de los activos.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. La utilización del BSC no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, lo que busca es hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida del negocio, en las diferentes fases del crecimiento y ciclo de vida.

Objetivos de la Industria Licorera de Caldas en este modelo de gestión de costos en su perspectiva financiera:

- ✚ Incrementar el valor de las transferencias al departamento.
- ✚ Crecimiento de los ingresos.
- ✚ Mantener los márgenes actuales.
- ✚ Mejorar la estructura de costos.

**Perspectiva del cliente:** Su objetivo es fundamental es crear valor para los clientes, para el caso de la Industria Licorera de Caldas. Los objetivos en este modelo de gestión de costos en su perspectiva cliente, son:

- ✚ Lealtad de clientes con miras a la repetición de las compras por parte de nuestros distribuidores exclusivos en cada uno de nuestras áreas de venta.
- ✚ Consecución de nuevos clientes a partir de la internacionalización de los productos en los diferentes continentes, así como la apertura de mercados nacionales en los departamentos con los cuales no existe convenio de introducción de licores.
- ✚ Acompañamiento de los clientes mediante la oportuna atención a sus necesidades.
- ✚ Incremento de participación de cada uno de los licores producidos por la ILC

**Perspectiva del proceso interno:** Para el caso de la Industria Licorera de Caldas. Los objetivos en este modelo de gestión de costos en su perspectiva proceso interno, son:

Entregas de producto a tiempo a través de:



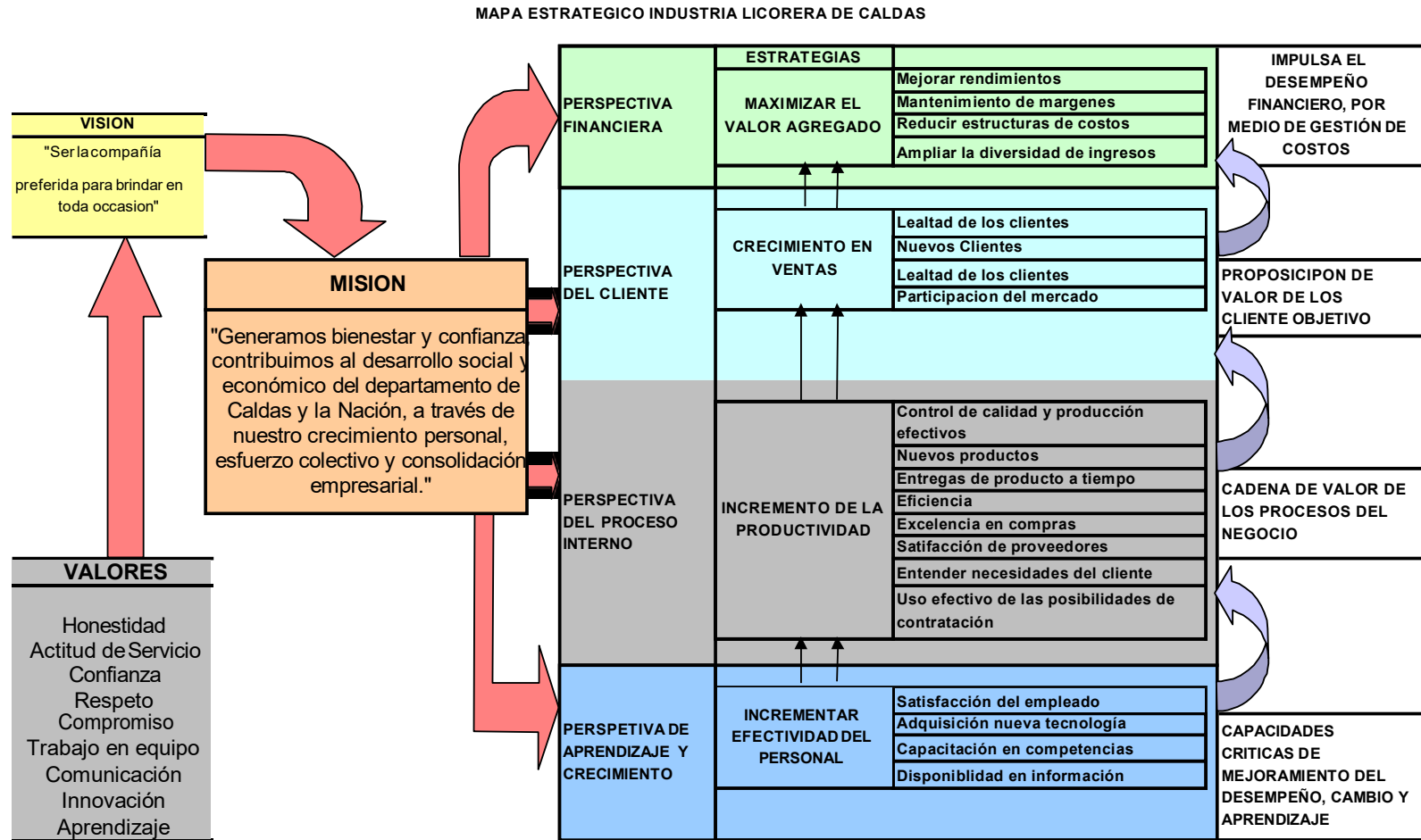
- ✚ Control de calidad y producción efectivas.
- ✚ Eficiencia.
- ✚ Satisfacción de proveedores.
- ✚ Nuevos productos.
- ✚ Uso efectivo de las posibilidades de contratación.
- ✚ Excelencia en compras.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se considera como la perspectiva clave por excelencia, ya que tiene en cuenta al recurso y talento humano como elemento clave de la gestión; además se vienen implementando talleres, seminarios y charlas en tal sentido, pues desde allí se procede a establecer cambios al interior de la ILC Otro tanto podemos mencionar en campos como la tecnología y modernizaciones.

En definitiva el BSC permite convertir los recursos estratégicos en capacidades, en auténticas expectativas de negocio. El Balanced Scorecard como sistema integrado de gestión, permite traducir la visión de la organización, expresada a través de la estrategia, en términos y objetivos específicos para difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Proporciona un proceso práctico y probado para mejorar la ejecución de la planificación estratégica y táctica que una compañía procesa.

El BSC puede describirse entonces, como un sistema integrado de medición y de gestión que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción, tal como lo podemos apreciar en la siguiente grafica:

**Gráfica 17. Indicadores estratégicos de gestión**



Fuente: autores del proyecto

El B.S.C sirve para medir la estrategia de una organización y una de las características que lo diferencia de las demás medidas estratégicas es que define la obtención y uso de los indicadores de gestión derivados de los objetivos descritos en el mapa estratégico de la organización. Esta definición permite que los indicadores estratégicos puedan:

Motivar a la organización a:

- ✚ Permitir que los indicadores funcionen como una herramienta para direccionar el comportamiento deseado por los directivos.
- ✚ Lograr que los indicadores sirvan de guía para comunicar el funcionamiento esperado para alcanzar la estrategia organizacional.
- ✚ Conseguir que los voluntarios organicen y enfoquen sus actividades para lograr los objetivos esperados.

Evaluar la estrategia y el aprendizaje continuo.

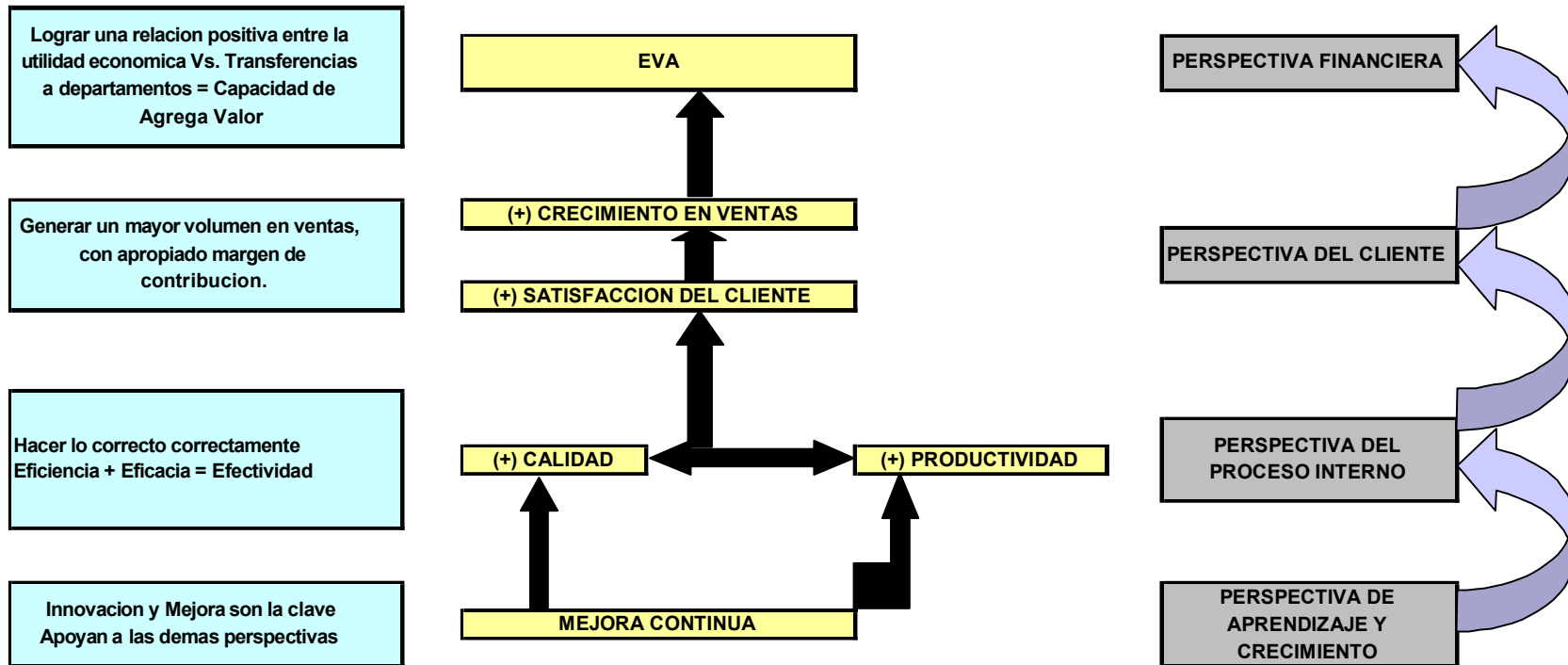
- ✚ Para que los directivos utilicen mediciones estratégicas para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos
- ✚ Que los indicadores muestren relación existente con los objetivos y sean una prueba constante sobre la validez de la estrategia.
- ✚ Aunque existan muchas objeciones acerca del desarrollo y administración de las mediciones en una organización, los indicadores ayudan a motivar a la organización en bien del destino o rumbo estratégico. Los indicadores dan a los individuos un vínculo concreto hacia la estrategia y metas de la organización.
- ✚ La identificación de indicadores en el proceso de diseño de un BSC se realiza una vez que está diseñado el mapa estratégico de la organización y establecidos los objetivos estratégicos en las perspectivas del modelo.

Conociendo como se enlazan los objetivos en diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay necesidad de hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

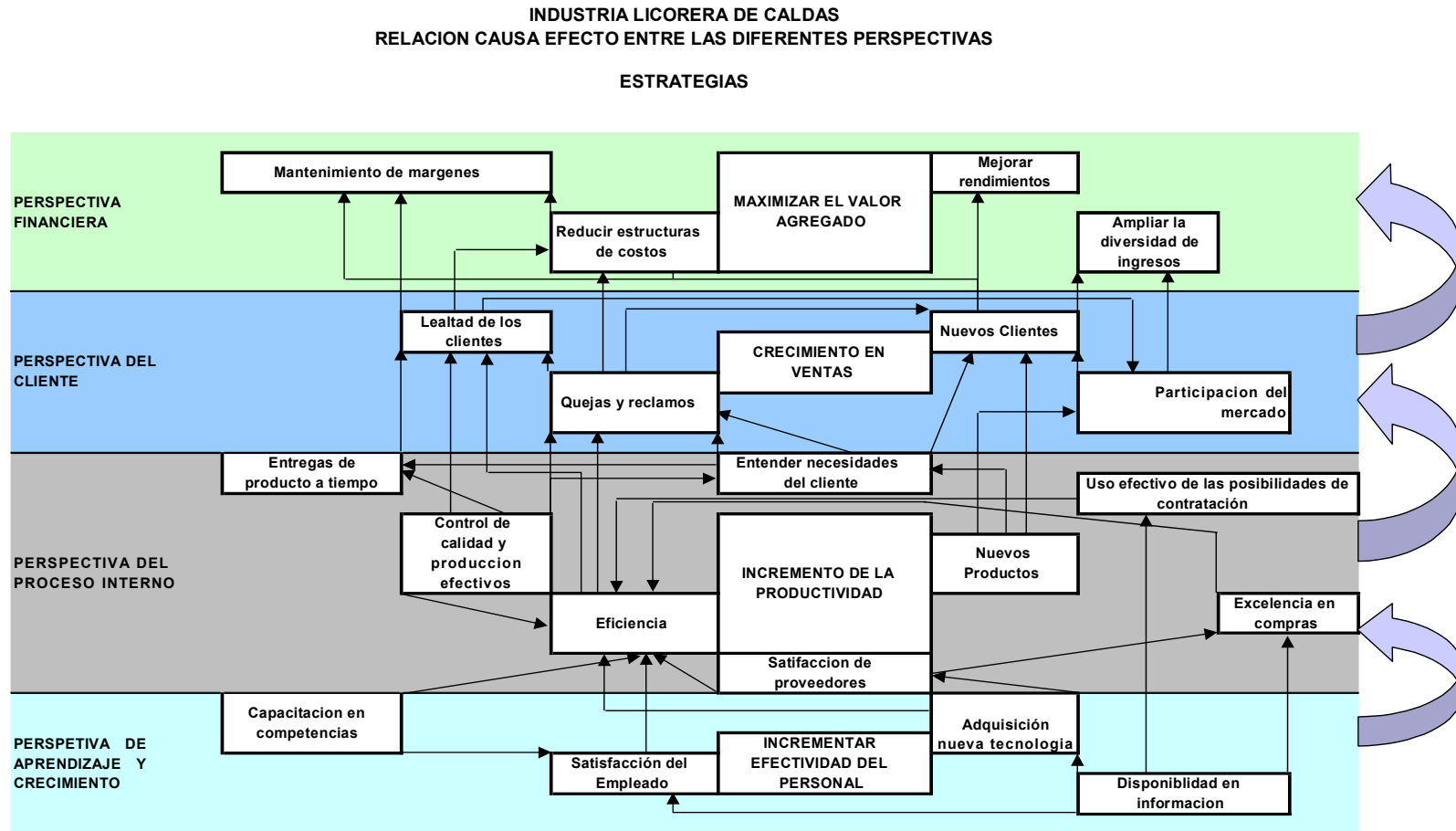
Grafico 18. Relación entre las mediciones y el logro de los objetivos}

**BALANCED  
RELACION ENTRE LAS MEDICIONES Y EL LOGRO DE LOS  
PROPUESTOS EN LA MISION DE**



Fuente: autores del proyecto

**Gráfico 19. Relación causa efecto entre las diferentes perspectivas**



Fuente: autores del proyecto

Podríamos comenzar definiendo el término gestión como: "El conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos." Y control de gestión: "Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en informes producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, ser eficiente en transformarlos y eficaz para canalizarlos." <sup>20</sup>

El control de gestión como tal propone cumplir una serie de atributos, podremos citar los siguientes, entre otros:

- ✚ Es un Instrumento gerencial por excelencia.
- ✚ Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- ✚ Enfatiza en la producción de rendimientos.
- ✚ Emplea normas y patrones operativos.
- ✚ proyecta el futuro de la organización.
- ✚ Es integral.
- ✚ Y sobre todo es integrador.

Además el control de gestión tiene una serie de funciones asociadas, entre las cuales podemos anotar:

- ✚ Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones
- ✚ Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ✚ Racionalizar el uso de la información
- ✚ Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- ✚ Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos
- ✚ Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

Bajo este contexto de lo que puede ser la gestión y su control podemos pensar entonces, que es necesario establecer la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas que permitan observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Por consiguiente establecer medidores que nos reflejen los resultados actuales o potenciales.

Para establecer un indicador debemos considerar los elementos mínimos que lo integran:

- ✚ Nombre: es su identificación, el cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.

---

<sup>20</sup> SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vigía, Gerencia Estratégica de Costos, Editorial Norma. 1998. p. 217

- ✚ Forma de cálculo: si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática

- ✚ Unidad: indica el valor en que se expresa.

- ✚ Glosario: especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Revisemos otros elementos asociados al establecimiento de indicadores de gestión:

- ✚ Objetivo: muestra la mejora buscada, hace evidente el reto

- ✚ Definición: debe ser simple y clara, e incluir solo una característica

- ✚ Responsabilidad: indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se derivan del mismo.

- ✚ Recursos: de personal, instrumentos e informáticos necesarios.

- ✚ Nivel de referencia: es importante comparar el resultado del indicador con patrones de referencia previamente establecidos.

- ✚ Puntos de lectura: debe tenerse claro en que punto se llevará a cabo la medición, al inicio en una etapa intermedia o al final del proceso.

- ✚ Toma de decisiones: debe permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que lleven a analizar causas y establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible debe mostrarse la relación con otro indicador.

- ✚ Utilidad para establecer responsabilidades: los indicadores del BSC deben permitir la asignación de responsables por cada indicador, manteniendo la relación de causa y efecto del modelo.

## **La definición de metas**

A través de esta definición se logra relacionar todas las metas, demostrando el impacto que cada una de ellas tiene en la consecución de la estrategia.

Las metas se fijan y se comunican a nivel de desempeño esperado para la organización en un determinado periodo de tiempo.

Al establecer las metas a través del BSC la organización consiguió.

- ✚ Que las comisiones focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.

- ✚ Dio a los individuos una meta definida con respecto a la estrategia general.

- ✚ Se enfocó la organización hacia la mejora continua.

Las metas vinculan personas, áreas, estrategias y objetivos de una organización. Es muy común que la mayoría de los individuos no sepan como pueden contribuir a lograr el éxito de la organización y a la estrategia.

Las metas pueden ayudar a comunicar de manera eficiente a las áreas, dependencias o departamentos con los individuos y como éstos pueden contribuir directamente con el alcance del destino estratégico de la organización.

Las metas ayudan a concentrar la atención de la organización para su mejora y aprendizaje continuo. La meta va más allá de la simple definición de un indicador de evaluación del desempeño en un período determinado de tiempo; además comunica el nivel esperado de mejora necesaria para alcanzar la estrategia.

Hay que recordar que el BSC usa metas para motivar a la organización en el aprendizaje continuo y no para controlarla o reprimirla. Sin embargo, la definición de meta es asignada y desarrollada por cada organización según su cultura, historia y características. De todas maneras se recomienda que las metas elegidas sean mantenidas en el largo plazo.

### **Criterios para la definición de metas**

Para definir metas en el BSC tuvimos en cuenta los siguientes:

- 📌 Establecer una sola meta por indicador: más de una meta crea confusión y puede definir en forma errónea a la estrategia, tema u objetivo.
- 📌 Asegurarnos de que las metas sean cuantificables: Pues las que no lo son pueden llevar a una evaluación subjetiva en algún punto durante el proceso. Basados en la frecuencia de la evaluación deberá quedar claro si la meta fue alcanzada o no.
- 📌 Cerciorarnos de que la meta comunique claramente el desempeño esperado: No debe haber duda al respecto sobre el desempeño esperado para la organización.
- 📌 Identificar relaciones entre meta, indicador y objetivo estratégico: Que se ilustre la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

### **Metas de largo plazo y metas anuales**

La construcción de un BSC implica, en la etapa del establecimiento de metas, identificar cuales son de largo plazo o anuales y cuales de corto plazo.

Las de largo plazo sirven de marco que relacionan a todas las demás metas del BSC y definen el desempeño futuro relacionado con el destino estratégico de la organización, éstas permiten a la organización:



- 📌 Mantener su foco en una estrategia de largo plazo, al mismo tiempo que trabaja en dirección a necesidades operativas de corto plazo.
- 📌 Identificar áreas en las cuales la organización necesita cambios internos, su necesidad y magnitud del mismo.

### **Metodología para establecer metas**

Los métodos típicos para el establecimiento de metas incluyen:

- 📌 Derivación de una meta global: Son determinadas por el entorno
- 📌 Comparación frente a los líderes del sector.
- 📌 Mejoras basadas en el desempeño histórico:
- 📌 Establecer bases y definir metas por encima de la base: útil para nuevos indicadores.

Matriz Estratégica

MATRIZ DEL BSC PARA LA GESTION DE COSTOS EN LA INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS													
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META			INDICADOR GUIA IMPULSOR	META			INICIATIVA ESTRATEGICA	SOPORTE	
				2005	2006	2007		2005	2006	2007			
FINANCIERA	MAXIMIZAR EL VALOR AGREGADO	Mantenimiento de márgenes	Ventas / Costos	2,90	3,00	4,00	Umbral bruto	57%	60%	62%	Gerencia de activos	Staff Directivo	
			Eva	7%	10%	12%	Umbral neto	44%	47%	50%			
		Reducir estructuras de costos	Costos Estrategicos / Costos Presupuestados	98,0%	98,5%	99,0%	Punto de equilibrio	11M USD.	10,5M USD.	10M USD.	Flujo de fondos, Financiación con proveedores	Financiera	
			Cambio en el costo de un servicio o producto	2,0%	2,5%	3,0%	Rendimiento sobre la inversión	78%	75%	73%	Cobranzas	Cartera	
		Mejorar rendimientos	Kilos de miel consumidos / Litros de alcohol producido	2,7	2,65	2,6	Costo unitario estratégico	78%	75%	73%	Implementación de sistema de costeo ABC	Subgerencias, Costos	
			Costos de venta / Valor de stoks inventarios	3,5	4	6	Variación precios, eficiencias				Calidad miel y rendimiento levadura en fermentación	Destilación	
			Niveles de evaporación y perdida por trasiego	2,5%	2,3%	2,0%	Grados brix miel				Liquidar inventarios obsoletos	Recursos Fisicos	
			Kilos de vapor producido / Litros de alcohol producido	4,2	3,8	3,6	Rotación de stoks	12 veces	15 veces	18 veces	Seguimiento a inventarios rones en añejamiento	Elaboración Rones	
		Ampliar la diversidad de ingresos	Ventas reales / Ventas presupuestadas	1,05	1,08	1,1	Años añejamiento latias para ron	3,5 años	3,3 años	3 años	Inventarios JIT	Logística	
			Ventas por cliente / Presupuesto de ventas por cliente	90%	95%	100%	Nivel de explosión de materiales	30 días	25 días	20 días	Control de pérdidas por trasiegos, evaporaciones, cambios de volumen a masa	Subgerencia Técnica	
CLIENTE	CRECIMIENTO EN VENTAS	Lealtad de los clientes	Retención de clientes	80%	85%	95%	Índice de evaporación	2,5%	2,3%	2,0%	Programa de seguimiento de clientes	Comercial	
			Satisfacción de clientes	70%	75%	85%	Pérdida de alcohol	0,5%	0,4%	0,2%			Programa de atención agil de reclamos
		Quejas y reclamos	Control de adulteración y Contrabando efectivos	85%	88%	90%	M3 de Gas				Divulgación, marca e imagen	Comercial	
			Nuevos clientes	% de nuevos clientes	65%	75%	80%	Ventas por producto / Presupuesto de ventas por productos	95%	98%	100%	Campañas contra adulteración y contrabando	Servicio al Cliente
		Participación del mercado	Cuota del segmento	Incremento por licor en cada cliente	5%	7%	8%	Número nuevos contratos de introducción	5	7	10	Contratación de distribuidores	Ventas, Jurídica
				Quota por licor en la nación	22%	25%	30%	Ventas directas nacionales				Maquilas	
			Incremento por licor en cada cliente	5%	7%	8%	Ventas directas internacionales				Eventos y promociones	Eventos	
			Incremento por licor en cada cliente	5%	7%	8%	Gestión de medios y patrocinios				Manejo material POP	Publicidad	
			Incremento por licor en cada cliente	5%	7%	8%	Inteligencia de mercados				Manejo material publicitario y logístico	Publicidad	
			Incremento por licor en cada cliente	5%	7%	8%	Penetración de mercados				Inteligencia de mercados	Gestión de marcas	
PROCESO INTERNO	INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	Entrega de productos a tiempo	Unidades entregadas / Unidades solicitadas	90%	95%	100%	% de pedidos tramitados	85%	88%	90%	Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega de producto terminado	Almacenamiento de Producto terminado	
			Tiempo de entrega / Tiempo entrega solicitado	85%	90%	95%	Encuesta de satisfacción	70%	75%	80%	Trasferencia datos sistema de información a SRI	Logística de Despachos	
		Control de calidad y producción efectivos	Producto no conforme / Productos conformes	0,003%	0,002%	0,002%	Materia prima no óptima / Materia prima conforme	0,030%	0,025%	0,020%	Inspección, cargue y despacho de vehículos	Control de Calidad de Materias Primas e Insumos	
			Hallazgos inspección y ensayos en procesos / Total inspecciones	0,002%	0,0015%	0,001%	Inspección y ensayo materias primas e insumos				Control de producto no conforme		
		Eficiencia	Tiempo del ciclo del proceso	Tiempo en bodega.	30 días	25 días	20 días	Identificación y trazabilidad				Inspección y ensayos en procesos	Subgerencia técnica, Logística
				Costo financiero del inventario.	1%	0,70%	0,60%	Envasado de licor				Programa justo a tiempo	Logística
				Costo unitario por actividad	43%	41%	40%	Programa de atención agil de reclamos				Gestión de aguas, fermentación, destilación	Destilación, Técnica, Activos
				Niveles de producción	40%	43%	50%	Divulgación, marca e imagen				Ventas o reutilización de desperdicios	Activos
		Satisfacción de proveedores	Satisfacción del proveedor	Costos de reproceso, desperdicio	1,500 M	1,200 M	800 M	Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega de rones en añejamiento				Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega de rones en añejamiento	Añejamiento de Rones
				Sugerencias / Efectivizadas	90%	92%	95%	Elaboración y entrega de licores a granel				Gestión envasado de licor	Licores a granel
Nuevos productos	Nuevos productos / Productos en desarrollo	Encuesta de satisfacción	70%	75%	80%	Programa de atención agil de reclamos				Programa de atención agil de reclamos	Compras		
		Registros tramitados	3	5	5	Inteligencia de mercados				Desarrollo de nuevos productos	Mercadeo		
Excelencia en compras	Presupuesto ejecutado / Presupuesto apropiado	Descuentos condiciones de pago	2%	2%	2%	Planificación flujos de caja, programa pronto pago				Programación flujos de caja, programa pronto pago	Compras, Jurídica		
		Ancho en precio compra real	2%	2%	2%	Plan de oferta abierta, variedad de proveedores				Plan de oferta abierta, variedad de proveedores			
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades cubiertas / Necesidades detectadas	Cambios en productos por cliente	3	3	3	Políticas y organización en pagos				Políticas y organización en pagos	Compras, Jurídica		
		Consumo de nuevos productos	3	5	5	Programa de mercadeo				Programa de mercadeo			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INCREMENTAR EFECTIVIDAD DEL PERSONAL	Capacitación en competencias	Competencias para actividades cruzadas	Número capacitaciones por empleado	3	4	5	Inducción				Gestión humana y Calidad de Vida	
				Número de entrenamiento por empleado	3	4	5	Selección y contratación					
		Satisfacción del empleado	% satisfacción semestral	Número evaluaciones	2	2	3	Capacitación y entrenamiento				Gestión Humana y Calidad de Vida	
				Efectividad del personal	411 M	450 M	500 M	Atención integral al colaborador y su familia					
				Número de programas motivacionales	4	6	8	Clima organizacional					
				Calificación de trabajo en equipo	80	85	90	Evaluaciones ambientales:					
		Adquisición nueva tecnología	Frecuencia de actualizaciones	Implementaciones realizadas / Presupuestadas	10	10	10	Visitas domiciliarias y hospitalarias				Subgerencia Técnica, Administrativa, e Ingeniería y Mantenimiento	
				Adecuaciones realizadas / Planeadas	3	3	3	Identificación riesgos críticos					
		Disponibilidad de información	Información requerida / Información entregada	% Atención solicitudes de servicios	95%	97%	100%	Promoción y fomento de la salud				Informática	
				Número capacitaciones herramientas sistemas	5	5	5	Evaluaciones medicas ocupacionales					
% copias de seguridad realizadas y recuperadas	100%			100%	100%	Comunicación interna							
% desarrollo de aplicaciones solicitadas	80%			90%	100%	Comunicación externa							
				% de usuarios administrados	100%	100%	100%	Control equipos de inspección, medición y ensayo					

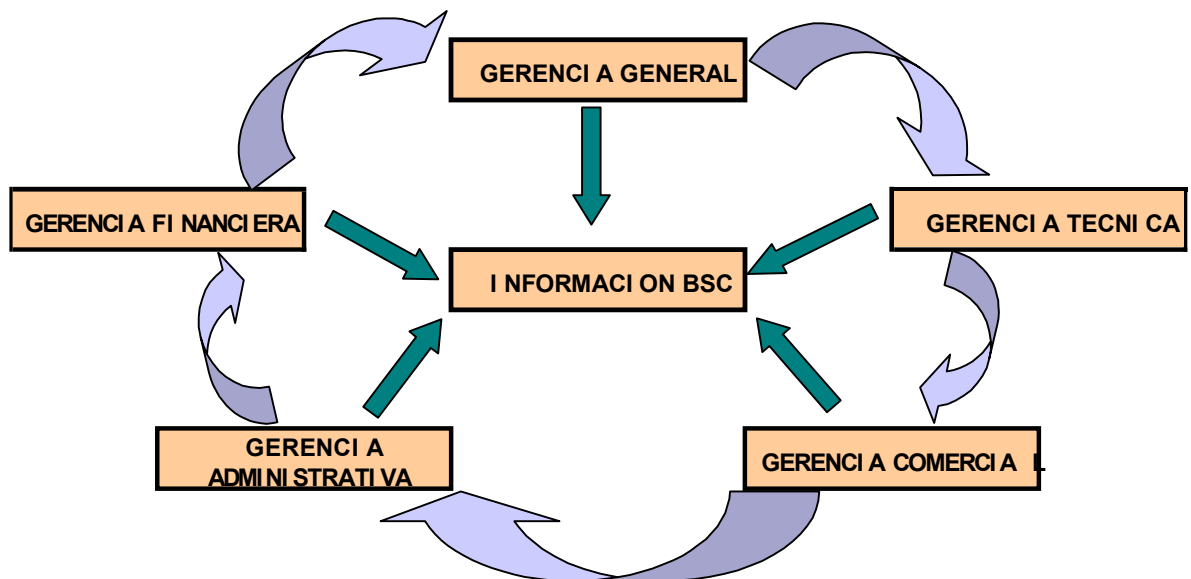
A la planeación estratégica debe efectuársele un seguimiento, de tal manera que no quede en conceptos teóricos y se pueda llevar a la realidad, para ello es necesario cuantificar los logros de cada estrategia y objetivo, a través de los indicadores de evaluación del desempeño los cuales podemos anotar algunos, así:

### Administración de la información

Se requiere establecer una “sede de información”, en la cual cada responsable del área entrega sus reportes e indicadores en el modelo centra que esta configurado, siguiendo el esquema de las perspectivas del Balanced Scorecard y de la estructura organizacional. Se requiere además, motivar una cultura y concientización en el manejo de la información, pues debe guardarse ciertos elementos de orden en su manejo para no afectarla.

A continuación podemos observar un esquema de lo que podría ser una red de información para la Industria Licorera de Caldas, adaptado de la siguiente fuente:

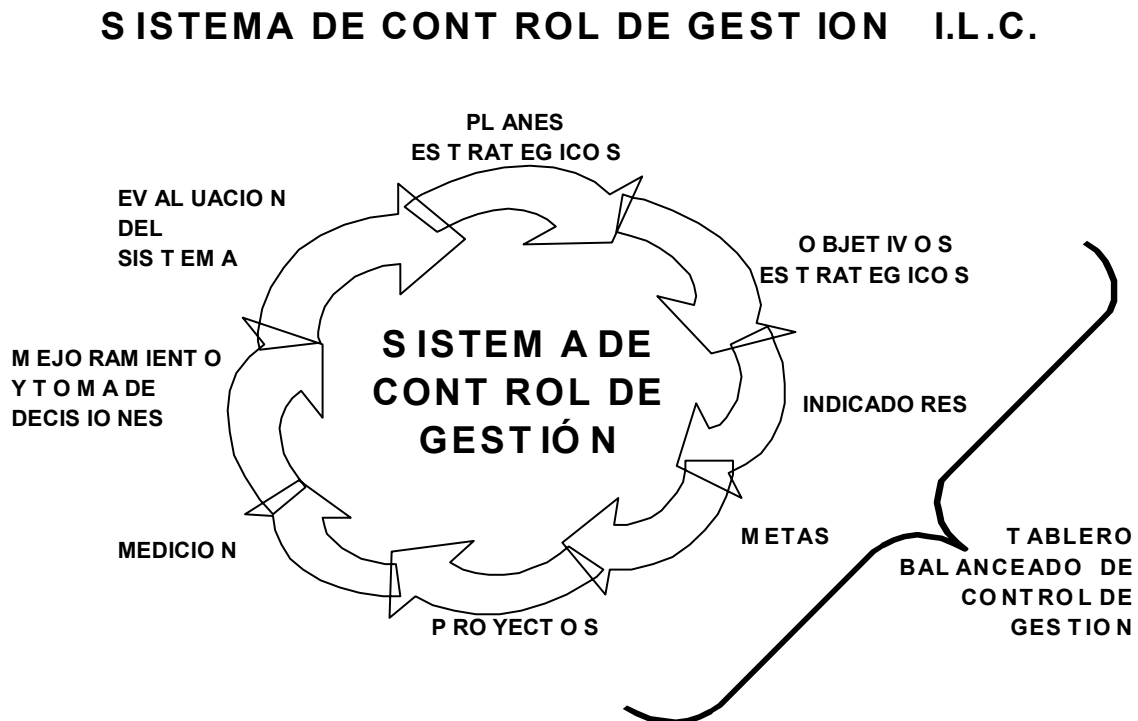
**Grafico 20. Esquema de red de información**



Fuente: autores del proyecto

Los siguientes son los elementos básicos recomendados a tener en cuenta en un sistema de control de gestión en la Industria Licorera de Caldas:

**Gráfico 21. Sistema de control de gestión**



Fuente: autores del proyecto

### **La influencia del modelo de control de gestión en la cultura organizacional**

Conocer la influencia de los sistemas de control de gestión en la cultura organizacional, es de fundamental importancia para el éxito de la empresa. Los sistemas de gestión deben estar adaptados a la misma, y viceversa, sin dejar a un lado que nuevas perspectivas del control, sugieran modificar principios culturales posiblemente arraigados por convicción gerencial.

En función de sus características, un sistema de control puede promover una cultura de organización orientada a la eficacia y a los resultados satisfactorios.

Se destaca la evidente influencia del cuadro de indicadores de gestión sobre la cultura empresarial al permitir la integración de los distintos miembros de la

organización en la misma, suponer un motor de cambio organizacional y permitir la consolidación de una determinada subcultura organizativa como cultura dominante.

La cultura, es pues, constitutiva, en larga medida, de la estructura simbólica de una organización que se traduce en lo que llamamos de comportamientos y actitudes de los integrantes de ésta. En este sentido, es muy importante su consideración adecuada para que el sistema de control de gestión funcione bien, produciendo los resultados esperados. También define prácticas, estilos cognitivos, interacciones y relaciones dentro de una empresa. Por lo tanto debe, en gran parte, definir también la selección que será realizada para el diseño, implantación y utilización de los varios sistemas de gestión para que se adapten de manera más confortable a los valores allí actuantes.

Una cultura de organización capaz de promover la identificación colectiva de los actores sociales que de ella hacen parte poseerá un alto grado de cohesión interna, Esto permite que la acción cultural pueda actuar como fuerza de agregación, fuerza centrípeta que se traduce en un eficiente mecanismo de sinergia para el control de gestión. En este sentido, aumenta la posibilidad de convergencia entre el sistema de control y el comportamiento colectivo. Ambos interactuando en la misma dirección. Los valores de la organización pueden, por lo tanto ser favorecedores del proceso de obtención de la congruencia entre los objetivos comunes a todos elementos de ella participantes.

La falta de entendimiento sobre el peso de la cultura en el diseño, implantación o utilización de un sistema de control, puede crear un sinnúmero de problemas que varían de forma y magnitud, según características de la estructura de la empresa, de la tecnología, del medio ambiente y de los propios valores ya actuantes en la organización.

Estos factores deben ser considerados, pues sufren la acción de los valores culturales internos y externos capaces de crear comportamientos imprevisibles y, por veces, contrarios a la congruencia de objetivos. Es lo que podemos llamar de efecto disfuncional donde el desempeño del sistema de control adoptado acaba por actuar en un sentido incompatible con los valores internos o con la cultura abarcada.

Diversos ejemplos podríamos considerar de nuestra empresa. Citamos la forma en que la gerencia general ha dado un vuelco positivo agregando valor a la estructura cultural de la organización, abriendo las puertas a la innovación y desarrollo, escuchando, y apoyando ideas de personas de diferentes niveles, ideas, siempre, encaminadas hacia la mejora continua.

Otros elementos inherentes a nuestra cultura, que juegan papel importante en nuestro modelo de control de gestión son:

- 📌 La Identidad como elemento generador de sentido de pertenencia, responsabilidad y autocontrol.
- 📌 El empoderamiento como elemento motivacional y generador de interés, compromiso y liderazgo.
- 📌 El trabajo en equipo a través de la conformación de los grupos interdisciplinarios.
- 📌 La disciplina, ética y lealtad a través del ejemplo.

## 4. CONCLUSIONES

- ✚ Un medio que cambia de una manera vertiginosa exige que estemos lo suficientemente preparados para manejarlo con el objetivo de mantenernos en un mercado cada vez más exigente y deprimido por la problemática macroeconómica y social.
- ✚ Debemos buscar una mayor competitividad a través de los tres frentes claramente establecidos de calidad, servicio oportuno y precio; nosotros como profesionales tenemos la gran responsabilidad de aportar lo mejor de nuestros conocimientos y profesionalismo para enfocar a las empresas a que diseñen a su interior, modelos de control que garanticen una ordenada y sistemática forma de actuar.
- 📊 El enfoque de BSC enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión en la Industria Licorera de Caldas.
- ✚ El BSC fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de la Industria Licorera de Caldas lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en la empresa.
- ✚ La importancia de empezar a controlar la gestión por medio de los indicadores impulsores teniendo mejor información, para así asociarlos a los indicadores de resultado.
- ✚ La posibilidad de aplicar el concepto del BSC en el área de costos de la Industria Licorera de Caldas y la viabilidad de implementación con miras a lograr resultados exitosos en el corto tiempo
- ✚ Los beneficios del manejo de los dos formatos del BSC, el mapa y la matriz.
- ✚ La necesidad de dar respuesta a mayores exigencias de los usuarios de la información, con un menor presupuesto y aplicando las mejores practicas como es el caso del BSC.
- ✚ Con el desarrollo del modelo de gestión de costos basado en el BSC nos permite trascender de la información que nos proporciona la contabilidad, que si bien es cierto nos muestra la situación financiera de la empresa no nos permitía realizar una verdadera gestión de costos. Los empresarios con el sistema de gestión del modelo desarrollado se convierten en verdaderos estrategas, con capacidad de decidir hacia donde enfocar el negocio; pues la información que existía no era lo suficientemente clara para tomar decisiones acertadas, con el modelo se facilita la utilización de los recursos en el core del negocio pues se da en el punto crítico del problema.
- ✚ Los costos hace muchos años dejaron de ser un tema netamente de los contadores y financieros de las empresas, ha y que combinarlos con conceptos de administración estratégica de costos, agregando temas tan importantes como

cadena de valor y gestión por procesos. Con estos componentes podemos realizar una gestión integral del negocio.

- Permite realizar una gestión gerencial mediante la administración de recursos respecto a la forma como se están realizando las labores de la empresa.
- La ILC mediante esta metodología hace gestión en tono a la razón de ser de su negocio, potencia la parte crítica de cada una de sus perspectivas, mejorando los escenarios de administración del personal, producir y vender productos. (gestión de actividades críticas de la ILC, procesos, productos, canales de distribución y planta de producción).
- El modelo ayuda a cada directivo a direccionar su conversación en varias dimensiones, en las cuales se van a resolver los siguientes cuestionamientos:
  - ¿Cuándo? - Tiempo y rendimiento.
  - ¿Quién? - Organización de ventas, región.
  - ¿Qué? - Producto, línea, marca.
  - ¿Dónde? - Canales, clientes.
  - ¿Resultado? - Ingresos, unidades, indicadores.
- En el modelo se nota el perfecto acoplamiento de varias herramientas de inteligencia de negocios (ABC, cadena de valor, BSC) para llegar a un sistema de gestión integrado, y como tal son herramientas fundamentales para el direccionamiento de la ILC.
- El BSC es una herramienta que permite administrar la planeación estratégica valiéndose de una serie de indicadores financieros y no financieros, estos indicadores en algunos casos son los mismos que conforman los inductores que se utilizan para el ABC; pero más allá de que se utilice información similar son metodologías que se complementan, si ya mis inductores de BSC le incorporo las métricas de costo, esto genera análisis más precisos sobre la dirección que está tomando la ILC, esto permite hacer un verdadero direccionamiento estratégico en función de los procesos y actividades.
- Lo anterior no quiere decir que si no tenemos un BSC en la ILC no podemos estructurar un sistema de costeo confiable, desde luego que no, son metodologías que se complementan, pero no prerequisite la una de la otra.



## BIBLIOGRAFIA

CONFECAMARAS. informe anual 2003.

TRUJILLO E., Claudia. Recopilación histórica Industria Licorera de Caldas.

PORTER E., Michael. "From Competitive Advantage To Corporate Strategy"  
Harvard Business Review. Mayo-Junio de 1987.

AMAT, Oriol, Et Al. Cuadro de Mando Integral. Revista Efective Management.  
Resúmenes de Profesionales para Profesionales. No 22 diciembre 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral: The  
Balanced Scorecard. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A. 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. Como utilizar El Cuadro de Mando  
Integral Para Implantar y Gestionar su Estrategia. Barcelona. Ediciones Gestión,  
2001.

MARTINEZ R. Ricardo. Ponga a Trabajar su Direccionamiento Estratégico.  
Aplicación Practica del Concepto del Balance Scorecard. Memorias Seminario.  
Manizales Editec de Colombia Ltda., Julio 17 de 2003.

MAIFERN, E Ricart J.E. Dirección Estratégica. Barcelona. Canon Editorial S.L.  
1997.

REVISTA América Económica, Numero 82 abril de 1994, Sección Opinión, Artículo  
Titulado Medir. No Contar Por Peter Drucker.

MANTILLA, Samuel. El Mundo Cambiante de la Contabilidad Gerencial y de la  
Administración Financiera de ANASTAS, Mike.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall, 2000.

RAMÍREZ P, David Noel. Contabilidad Administrativa., Editorial Mac Graw Hill,  
Sexta Edición. 2001.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial CECSA. México, 1989.

SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vigía, Gerencia Estratégica de Costos,  
Editorial Norma. 1998.

DRUCKER, Peter, Su Visión Sobre: La Administración, La Organización Basada en la Información, la Economía y la Sociedad. Grupo Editorial Norma, Bogota. 1996.

RINCÓN B, Rafael, Los Indicadores de Gestión Organizacional: una Guía para su Definición. Revista Universidad Eafit No 111. Agosto-Septiembre 1998.

QUINTERO, Víctor M. Indicadores de Gestión Cultural. Revista Gestión y Desarrollo N° 9. Junio-Agosto 2002.

DAVILA, Antonio. IESE Business School. Citado por Sysmnetics Chile, Aprendiendo Balanced Scorecard. Santiago de Chile, Modulo 1.

DRUCKER, Peter, La Economía y la Sociedad. Grupo Editorial Norma, Bogota. 1996.

## ANEXOS

Anexo 1.1. Cálculos de precios por referencias para cada una de las zonas comerciales (costa, Caldas y resto del país), modelo aplicando costeo absorbente o también denominado costeo total.

Anexo 1.2. Valorización de las contribuciones por departamentos partiendo de costo global.

Anexo 1.3. Estructuración de información por departamentos involucrando la cadena de generación de efectivo y como base el costeo absorbente e inductor la producción total.

Anexo 1.4. Análisis de la información por productos asignando el costo total a través de la cantidad de litros producidos.

Anexo 1.5. Análisis de la información con base en el cambio de modelo en el proceso de costeo, se inicia a operar el modelo de costos estándar.

Anexo 1.6. Combinación de costos por producto y contribución por zona, para identificar zonas de comercialización y contribución a la utilidad empresarial.

Anexo 1.7. Cambio al sistema de costos estratégicos, para considerar eficiencias en producción, variaciones en consumos de materiales y análisis de la contribución unitaria por insumo en el proceso productivo, tiempos efectivos de labor, capacidad ociosa, costos de calidad y mantenimiento de clientes. Se estabiliza un proceso de costos integrales, mezclándolo con contribuciones a la utilidad estratégica del producto, canal y cliente.

Anexo 2. Exploración bibliográfica en la cual se relacionan los textos utilizados durante el desarrollo del trabajo.

Anexo 3. A partir de la respuesta a tres inquietudes básicas, se dio inicio a la estructura del modelo metodológico que soluciona las limitaciones del modelo existente.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.1

<b>PRESENTACION</b>	<b>375</b>	<b>750</b>	<b>1750</b>
COSTO AGUARDIENTE +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO AGUARDIENTE COSTA +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO AGUARDIENTE CALDAS +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO RON VIEJO +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO RON VIEJO COSTA +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO RON VIEJO VALLE +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			
COSTO APERITIVO +OTROS COSTOS			
TOTAL COSTOS			

Distribución de gastos de administración, ventas, no operativos y financieros con base en el componente PRODUCCION TOTAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.2

DEPARTAMENTOS	AGUARDIENTE CRISTAL ILC			
	PRECIO 750	COSTO 375	VENTAS UNIDADES	RESULTADO
ATLANTICO				
AMAZONAS				
CALDAS ZONA 1-2-3				
CALDAS ZONA 4				
BOLIVAR				
CAQUETA				
CAUCA				
CESAR				
CORDOBA				
CHOCO				
CUNDINAMANRCA				
HUILA				
NARIÑO				
NORTE DE SANTANDER				
PUTUMAYO				
QUINDIO				
RISARALDA				
SANTANDER				
SUCRE				
TOLIMA				
VALLE				
MAGADALENA				
IN BOND PAIS				

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.3

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>IVA</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>IMPOCONSUMO</b>
ATLANTICO				
AMAZONAS				
CALDAS ZONA 1-2-3				
CALDAS ZONA 4				
BOLIVAR				
CAQUETA				
CAUCA				
CESAR				
CORDOBA				
CHOCO				
CUNDINAMANRCA				
HUILA				
NARIÑO				
NORT SANTANDER				
PUTUMAYO				
QUINDIO				
RISARALDA				
SANTANDER				
SUCRE				
TOLIMA				
VALLE				
MAGADALENA				
IN BOND PAIS				

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.4

<b>COD.</b>	<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO</b>	<b>GASTO</b>	<b>MARGEN NETO</b>
903	ALCOHOL EXTRANEUTRO				
906	ALCOHOL PURO				
1108	A.C. TETRAB 250 ML				
1110	A.C. 375 ML				
1111	A.C. PLANO 375 ML				
1112	A.C. PET 375 ML				
1119	A.C.S.A. 375 ML				
1120	A.C. 750 ML				
1128	A.C. 1000 ML TETRAB				
1129	A.C.S.A. 750 ML				
1130	A.C. 1000 ML				
1131	A.C. 1750 ML				
1132	A.C. 1750 LM SR GIFT				
1511	A.C.S.A. TETRAB 250 ML				
1524	A.C.S.A. TETRAB 1000 ML				
2110	A. AMARILLO 375 ML				
2120	A. AMARILLO 750 ML				
3108	R.V.C. TETRAB 250 ML				
3110	R.V.C. 375 ML				
3112	R.V.C. 375 ML PET				
3120	R.V.C. 750 ML				
3123	RON JOVEN 750ML				
3123	R.V.C. 750 ML				
3125	R.V.C. 700 ML				
3128	R.V.C. 1000 ML TETRAB				
3130	R.V.C. 1000 ML				
3131	R.V.C. 1750 ML				
3132	R.V.C. 1750 ML GIFT				
3320	R. EXTRAVIEJO 750 ML				
3420	R.G.R. 750 ML				
3421	R.G.R. 750 ML CERAMICA				
3424	R.G.R. 25 AÑOS				
6101	RON CARTA ORO 750 ML				
6101	VODKA 50 ML				
6120	VODKA 750 ML				
6220	CREMA CAFÉ KALDI				

A.C.: Aguardiente Cristal  
 R.V.C.: Ron Viejo de Caldas

A.C.S.A.: Aguardiente Cristal Sin Azúcar  
 R.G.R.: Ron Gran Reserva

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.5

<b>COD.</b>	<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO</b>	<b>UTILIDAD TOTAL</b>
903	ALCOHOLEXTRANEUTRO				
906	ALCOHOL PURO				
1108	A.C. TETRAB 250 ML				
1110	A.C. 375 ML				
1111	A.C. PLANO 375 ML				
1112	A.C. PET 375 ML				
1119	A.C.S.A. 375 ML				
1120	A.C. 750 ML				
1128	A.C. 1000 ML TETRAB				
1129	A.C.S.A. 750 ML				
1130	A.C. 1000 ML				
1131	A.C. 1750 ML				
1132	A.C. 1750 LM SR GIFT				
1511	A.C.S.A. TETRA 250 ML				
1524	A.C.S.A. TETR 1000 ML				
2110	A. AMARILLO 375 ML				
2120	A. AMARILLO 750 ML				
3108	R.V.C. TETRAB 250 ML				
3110	R.V.C. 375 ML				
3112	R.V.C. 375 ML PET				
3120	R.V.C. 750 ML				
3123	RON JOVEN 750ML				
3123	R.V.C. 750 ML				
3125	R.V.C. 700 ML				
3128	R.V.C. 1000 ML TETRAB				
3130	R.V.C. 1000 ML				
3131	R.V.C. 1750 ML				
3132	R.V.C. 1750 ML GIFT				
3320	R. EXTRAVIEJO 750 ML				
3420	R.G.R. 750 ML				
3421	R.G.R. 750 MLCERMICA				
3424	R.G.R. 25 AÑOS				
6101	RON CARTA ORO 750M				
6101	VODKA 50 ML				
6120	VODKA 750 ML				
6220	CREMA CAFÉ KALDI				

A.C.: Aguardiente Cristal  
 R.V.C.: Ron Viejo de Caldas

A.C.S.A.: Aguardiente Cristal Sin Azúcar  
 R.G.R.: Ron Gran Reserva



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.6

<b>COD</b>	<b>DISTRIBUIDOR Y LICOR</b>	<b>MARGEN SOBRE VENTAS</b>	<b>MARGEN DEL PRODUCTO</b>	<b>UTILIDAD TOTAL</b>
01	<b>AMAZONAS</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
02	<b>BOLIVAR</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
03	<b>CALDAS</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
04	<b>CAQUETA</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
05	<b>CAUCA</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
06	<b>CORDOBA</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
07	<b>RISARALDA</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
08	<b>SANTANDER</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			
09	<b>VALLE</b>			
	TOTAL AGUARDTE			
	TOTAL RON			
	GRAN TOTAL			

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
 MANIZALES

ANEXO 1.7

<b>CODIGO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>U/M</b>	<b>ENERO</b>
		UND	
		UND	
		UND	
<b>PRODUCCION</b>			

<b>COSTO MATERIALES</b>			

<b>PARTICIPACION COSTOS UNITARIOS MATERIALES</b>			
	M.O.D.		
	M.O.I.		
	C.I.F.		
	COSTO PROMEDIO		
	VARIACIONES		



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES

ANEXO 3

<b>PARADIGMA</b>	<b>MODELO ACTUAL</b>	<b>MODELO DE GESTION DE COSTOS A TRAVES DEL BSC</b>
¿Cuál es la forma más útil de analizar los costos?		
¿Cuál es el objetivo del análisis de costos?		
¿Cómo debemos tratar de interpretar el comportamiento de los costos?		