



Veritas

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP

SIX LEVELS OF FINANCIAL KNOWLEDGE

(STRATEGIC FINANCE, August 2006)

Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México

Por J.Abenamar Suárez

Marzo, 2007

SEIS NIVELES DE CONOCIMIENTO FINANCIERO

UN MARCO DE REFERENCIA QUE LOS CONTADORES ADMINISTRATIVOS

PUEDEN USAR PARA QUE SUS ORGANIZACIONES ALCANCEN NUEVOS

NIVELES

DE ENTENDIMIENTO FINANCIERO Y SE HAGAN MÁS RENTABLES

POR GEORGE E. MANNERS, JR.

En el ejemplar de octubre de 2003 de *Strategic Finance*, Paul Sherman abogó por la contabilidad administrativa. Este tópico no podría haber sido más oportuno entonces, y hoy es aún más crítico. Al grado en que la comunidad financiera pueda comprometerse junto con la administración operativa en una honesta reflexión de lo que realmente saben sobre su negocio, se podrá entonces abogar de una manera enfática por la contabilidad administrativa. Con el marco de referencia apropiado para dar forma al conocimiento financiero, la función de contabilidad administrativa debiera volverse la principal plataforma de soporte de decisiones de una organización.

Pocos gerentes operativos o ejecutivos de finanzas están satisfechos con el estado actual del soporte de decisiones porque está demasiado influido por el patrón de la contabilidad financiera y sistemas de costos motivados por la asignación de gastos generales. Pero la insatisfacción generalmente hace que los negocios adopten una seria mirada sobre sí mismos y que establezcan algunos objetivos difíciles relativos a adquirir un conocimiento más profundo. Este compromiso requiere de un marco de referencia sólido que sea fácil de comunicar para la autoevaluación y la planeación, el cual propondré aquí. Con este medio de autoevaluación, cualquier compañía puede enfrentarse a la brutal realidad y emprender el camino hacia el logro de nuevos niveles de entendimiento financiero.

El marco de referencia reconoce que estamos en una cúspide de décadas de desarrollo que conjuntan medición y estimación de costos, administración de datos, modelado de procesos de negocios, modelado y planeación de recursos de las empresas, optimización matemática, capacidad bruta de computación, visualización electrónica, desarrollo de *software* de aplicaciones, y más. Como decían en *El Hombre de Seis Millones de Dólares*: "Podemos reconstruirlo. Tenemos la tecnología."

El marco de referencia que propongo, lo lamo "los niveles del conocimiento financiero." Cuando lea la descripción de cada nivel, espero se pregunte, "¿Dónde está mi negocio?" Cualquier negocio de tamaño razonable puede encontrarse con elementos de más de un nivel operando simultáneamente –dependiendo de la función, ubicación, o unidad de negocio. No obstante, el marco de referencia debiera ser bastante prescriptivo para la evaluación y planeación.

NIVELES DEL CONOCIMIENTO FINANCIERO

El marco de referencia consiste de seis niveles de conocimiento financiero, y la palabra “financiero” es aquí más operativa. Quiero decir dinero y sentido; es mucho más que datos e información –hablo de conocimiento. Primero, veamos una sinopsis de cada nivel (Figura 1), y luego, daré más detalles de cada uno.

Nivel 1: El negocio puede contar y registrar la puntuación como agregado (unidad de negocio/corporativo) siguiendo el rastro del efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc., y puede generar estados financieros periódicos.

Nivel 2: El negocio tiene una medida localizable de volumen de producción e identifica fácilmente costos fijos y variables. Ha internalizado el vocabulario básico de costo/volumen/utilidad (CVP, en inglés).

Nivel 3: El negocio tiene un desglose bien definido de los elementos CVP y entiende cómo se relacionan estos elementos más detallados al comportamiento del capital de trabajo así como con las plantillas del Nivel 1 y el Nivel 2. Puede fundamentalmente evaluar los impulsores de rentabilidad del negocio y puede generar declaraciones apropiadas de política relativas al gasto y a la generación de dinero.

Nivel 4: El proceso, en oposición a salidas (productos), se ha vuelto el foco del conocimiento operativo y financiero. Se conocen las recetas fundamentales de ingeniería/economía de entradas(insumos)/proceso/salidas(productos) (ITO, en inglés). Se conocen las principales restricciones de transformación, y este conocimiento es un factor principal en la planeación y asignación de recursos.

Nivel 5: Cuando menos en el sentido de planeación, pero, más importante, operativamente, el negocio puede optimizar simultáneamente en forma general múltiples entradas/costos/recetas/restricciones/salidas. Alimentada por el sistema de soporte de decisiones, la metodología de la economía marginal ha dado un giro de lo teórico a lo práctico.

Nivel 6: El negocio puede optimizar simultáneamente en forma general múltiples entradas/costos/recetas/restricciones/salidas y plazos. La administración de recursos, capacidad, e inventarios periódicos flojos a través del tiempo se logra con conocimiento profundo.

La adquisición de conocimiento es un camino que requiere de los modos apropiados de transportación: sistemas, estructuras y procesos. Es un camino que debe emprender todo el negocio, no sólo ciertos subsistemas del mismo. La mayoría de nosotros sabemos de negocios que tienen subsistemas que poseen un conocimiento importante, pero mientras no se integre el conocimiento al conocimiento financiero total de la compañía, el conocimiento financiero del sistema permanece en niveles más bajos.

Investiguemos cuidadosamente los niveles concentrándonos en el vocabulario y conceptos y constructos de conocimiento importantes de cada uno.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 1

Demasiados usuarios de información financiera la consideran como "el reporte incompetente de lo irrelevante a los indiferentes," pero la contabilidad financiera es el lenguaje del negocio. Si no tiene usted el conocimiento para entender el lenguaje y hablarlo de una manera creíble, no puede entonces comunicarse con quienes son la

fuelle del capital. Así, la base de conocimiento de Nivel 1 conecta a un negocio con el mundo exterior.

Como la contabilidad financiera constituye el conocimiento Nivel 1, todos los negocios deben pasar por el Nivel 1 para avanzar a los otros niveles. Esto es simplemente porque cualquier nivel de conocimiento financiero debe poseer los sistemas para revincularse con las plantillas de la contabilidad financiera –los estados de ganancias y pérdidas estándares (P&L, en inglés), balance, y flujo de efectivo.

Los conceptos principales tras el conocimiento Nivel 1 se derivan principalmente del análisis de índices, que facilitan la comparación del desempeño financiero y el potencial financiero independientemente de la industria o base de activos. No debe subestimarse nunca la importancia del rendimiento sobre capital (ROE, en inglés), Valor Económico Añadido (EVA, en inglés), y otros conceptos del Nivel 1. Estos conceptos constituyen las herramientas básicas de análisis para los proveedores de capital y, así, para los índices definitivos de desempeño y recompensa de ejecutivos.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 2

Aunque el conocimiento Nivel 1 nos dice de la rentabilidad de un negocio, dice muy poco sobre el *negocio*. Para avanzar a un entendimiento más fundamental, un negocio debe establecer una medida localizable de volumen de salida (unidad de volumen salida), un alto vital en el camino hacia la adquisición de conocimiento aun para el negocio multiproductos.

Una unidad de salida pudiera ser una caja, una tonelada, un metro, una factura, un galón, conteo de clientes, una operación –depende del negocio- pero cada firma que

construye su base de conocimientos tiene un constructo así. El conocimiento realmente comienza a crecer cuando el negocio puede hacer evaluaciones confiables de cómo se comportan los costos totales como una función de cambios en volumen de salidas. Para hacer esto, el negocio debe atribuir el costo variable a una sola unidad de volumen de salida –un paso gigante en el camino.

Cuando tiene usted volumen de salidas y costo variable por unidad de salida, tiene la base para un vocabulario Nivel 2. El primer concepto importante es el patrón de rentabilidad del Nivel 2, que se contrasta con el patrón de rentabilidad del Nivel 1, en la Tabla 1.

Aunque estos patrones de rentabilidad parecen similares, son notablemente diferentes debido al mayor conocimiento. Cuando en un negocio la frase “margen de contribución” reemplaza a la frase “ganancia bruta” en un negocio, el conocimiento ha crecido considerablemente.

Los conceptos clave adicionales del Nivel 2 fluyen del patrón de ganancias y pérdidas (P&L), costos variables y fijos, y margen de contribución. El primero es punto de equilibrio, el segundo es apalancamiento operativo, y el tercero es la idea de disminuir el costo (promedio) por unidad como una función del volumen. Al internalizar el negocio estos conceptos aumenta de manera considerable su conocimiento. El negocio fija precios y sus fuentes de adquisición de manera más inteligente, toma decisiones de financiamiento de manera más inteligente, negocia más inteligentemente, y evalúa las oportunidades de manera más inteligente. Es simplemente más listo.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 3

Cuando un negocio hace la transición al Nivel 3, ha aprendido que el rendimiento sobre activos (ROA, en inglés) debe usarse como el calibrador guía de rentabilidad de la empresa. (y, puede estar seguro de que el EVA -valor añadido- es una forma de ROA.) Primero, la actividad y rentabilidad del negocio requieren fondos, y debe generarse un rendimiento competitivo sobre esos fondos.

Segundo, el negocio ha aprendido que debe ampliar las categorías básicas CVP para capturar perfiles de actividad más fuertes. No sólo requiere conocimiento de costos variables, sino que el negocio necesita saber cómo varían por unidad o por unidad de dinero y si están inventariados o no (manufactura o SG&A-gastos de venta, generales y administrativos-). No sólo requiere conocimiento de costos fijos, sino que también necesita saber si están inventariadas o no y si representan no efectivo (depreciación) o no. El negocio también requiere conocimiento sobre cuántas veces se ha inventariado un costo, de modo que es imperativo detallar categorías como materias primas. La Tabla 2 ilustra las categorías de "especificaciones mínimas" para el conocimiento Nivel 3.

Tercero, el negocio incorpora estas categorías más sólidas de CVP en los elementos de activos –particularmente activos circulantes- aplicando constructos de rotación de activos. Después de hacer esto, no sólo puede planear una actividad sino, también, los fondos para la misma. Ver Tabla 2.

Finalmente, el negocio ha combinado elementos CVP y rotaciones en un modelo ROA, lo que le permite entender los constructos que verdaderamente definen el conocimiento Nivel 3:

- Puede fundamentalmente evaluar sus impulsores de rentabilidad (ROA representa rentabilidad). Tiene ahora una plataforma impulsada por el conocimiento para evaluar las oportunidades de mejora de utilidades, oportunidades de gasto de capital, y compensación entre impulsores. Puede rastrear los impulsores de manera continua.
- Puede hacer declaraciones de política muy definitivas sobre los límites del gasto de dinero para hacer dinero. Estas iniciativas pudieran ser de Investigación y Desarrollo, promoción, contratación, entrenamiento, etc.
- Puede aplicar su modelado de negocio a niveles más granulares como rentabilidad por línea de producto o rentabilidad por cliente, aunque el conocimiento Nivel 4 puede ser un nivel de logro más definitivo para una verdadera rentabilidad por línea de producto.

Hace sólo 10 o 15 años, un negocio que operaba de manera consistente en un conocimiento Nivel 3 tenía una clara ventaja competitiva. Hoy, es necesario elevar las miras.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 4

Hay un incremento muy claro en el conocimiento cuando avanza al Nivel 4. Este incremento reconoce que el negocio no es sólo un sistema de salidas sino un sistema altamente interdependiente de entradas/proceso/salidas. Y este sistema ITO se define mucha más efectivamente con la disciplina de ingeniería de procesos que con la

disciplina de contabilidad. No obstante, el negocio Nivel 4 ha unido las ecuaciones de ingeniería con las ecuaciones de contabilidad.

Un sistema ITO posee conocidas recetas físicas (o lo que los antiguos contadores llaman listas de materiales) que se definen por sus interdependencias igual que por sus dependencias. Digamos que si una firma manufacturera es cuando menos parcialmente autosuficiente en su uso de energía, convierte combustible y agua en vapor y luego el vapor en electricidad y la electricidad en horas-máquina. Esa es la dependencia. Pero la electricidad se usa para operar la planta de vapor, y los subproductos de la fabricación pueden usarse como combustible para convertir el agua en vapor. El negocio Nivel 4 puede fundamentalmente especificar y localizar estas interdependencias. Puede desplegarlas para crear un plan creíble de operaciones y también un sistema de información y control ligado al sistema de información financiera y control.

El conocimiento Nivel 4 también introduce un profundo entendimiento de las múltiples e interdependientes restricciones que a menudo definen las capacidades del sistema ITO. El negocio reconoce que su sistema está compuesto de recursos interconectados en los que se desempeñan procesos. Conoce las capacidades de esos recursos y las recetas para desempeñar los procesos y la velocidad del proceso. El negocio conoce y ha documentado cómo varían realmente los costos cuando se realizan los procesos en dichos recursos. (Sabe cómo varían por unidad de entradas y de salidas, así como por unidad de recurso, y cómo los impactan los rendimientos del proceso.) Y, sí, conoce dónde están las restricciones definitorias.

Mientras que el Nivel 3 introduce los impulsores de rentabilidad como un constructo clave, el Nivel 4 dimensionaliza cómo operan realmente dichos impulsores. En el Nivel 4, el negocio sabe que se requieren sólo tres relaciones para entender y dar cuenta de todas las dependencias operativas:

Relación 1. Hay material de entrada, material de salida, y rendimiento del proceso.

Relación 2. Un costo de factoría por unidad de salida se define completamente por unidades de recursos por unidad de salida, consumo de factoría por unidad de recursos, y costo por unidad de factoría.

Relación 3. No es el margen de contribución por unidad de salida lo que impulsa el sistema –es el margen de contribución por unidad clave de recursos. (Así, el Nivel 4 es una mejor plataforma que el Nivel 3 para entender la rentabilidad por línea de producto.)

Eso es todo. Eso es todo lo que necesita haber. En este punto, se preguntará, “¿No se trata de costeo por actividad (ABC, en inglés)?” Bien, el Nivel 4 es lo que quería ser ABC cuando creció y antes de que la mayoría de los negocios lo hicieran un elaborado ejercicio de asignación de gastos generales.

El vocabulario del Nivel 4 depende en gran parte de aplicar la tecnología contemporánea. Este conocimiento debe residir en una plataforma de información y soporte de decisiones que tiene las siguientes características:

1. Un modelo integrado de negocio que puede someterse al el escrutinio científico y de ingeniería.

2. La capacidad de reproducir de manera creíble la información financiera Nivel 1 de la firma por medio del modelo (o sea, puede someterse el escrutinio de contabilidad).
3. La capacidad de desplegar el modelo para que reaccione de manera rápida a los cambios tácticos y del entorno –no sólo producir un plan.
4. La capacidad de desplegar fundamentalmente el modelo para análisis estratégico y toma de decisiones.

Muchos negocios poseen suficiente conocimiento Nivel 4 integrado para crear un plan anual de operaciones muy creíble, pero sólo unas cuantas han alcanzado verdaderamente este nivel en forma continua.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 5

La transición al conocimiento Nivel 5 se logra sólo con sistemas, estructuras y procesos de soporte muy contemporáneos. Lo sabrá cuando lo vea, pero hay tres ingredientes principales para alcanzarlo.

1. Conocimiento sustantivo de costo/volumen/utilidad y estructuras de soporte para manejo de información (es decir, Nivel 4).
2. Modelado de proceso de negocios muy contemporáneo que fundamentalmente mapee las interrelaciones y restricciones de entradas/proceso/salidas en todo el negocio.
3. Una plataforma contemporánea de optimización que acomode el modelo del negocio y permita al negocio optimizar de manera simultánea su sistema ITO en términos de todos los flujos a través del sistema (producto, mezcla, suministro, utilización de recursos, etc.).

Así, la esencia del conocimiento financiero Nivel 5 se captura en la capacidad de optimizar de manera fundamental el negocio –cuando menos en cuanto a planeación.

Aunque la optimización financiera a nivel negocio apenas está alcanzando la capacidad de administración del conocimiento de las firmas más sofisticadas, se impondrá rápidamente. En las industrias con procesos de alto volumen pronto se requerirá que siga participando en la industria. Otras categorías de industrias pueden estarse moviendo más lentamente, pero ya se vislumbra una nueva práctica óptima. Para entrar al Nivel 5, una compañía ya ha dado los siguientes pasos:

1. El negocio ha dominado el Nivel 4.
2. Todo el negocio, no sólo parte de él, se ha mapeado y modelado fundamentalmente a un nivel sustancial donde se han integrado al modelo soluciones de optimización modernas.
3. El negocio ha validado de manera concienzuda el modelo. Ha seleccionado periodos de tiempo histórico reales y ha recreado volúmenes de flujo reales y resultados de informes financieros.
4. El negocio ha quitado restricciones al modelo validado y ha comenzado a aprender fundamentalmente las relaciones de optimización en todos sus sistemas. Un modelo validado de optimización siempre crea importante conocimiento nuevo.
5. El negocio ha tomado acción sobre las oportunidades de nivel táctico que ofrece el modelo para incremento de utilidades. Los resultados de estas acciones tácticas se refuerzan y afinan más en el modelo, que es una herramienta principal para toda selección y justificación de un proyecto de mejora continua.

6. El negocio ha internalizado el uso del modelo como una condición para toda justificación de capital y análisis estratégicos.

De nuevo, usted lo sabrá cuando lo vea.

El vocabulario de estado óptimo del Nivel 5 incluye dos otros constructos que facilitan grandemente la construcción de conocimiento. El primero es costo de oportunidad. En un sistema ITO interdependiente, de múltiples restricciones, el costo de oportunidad de otra unidad de recursos, otra hora de mano de obra, otra fuente de materiales, otra unidad de producto vendible –etcétera- facilita el proceso de toma de decisiones. Volviendo a nuestro ejemplo de vapor, electricidad, y máquina de operaciones, si cada uno tiene restricciones, ¿cuál tiene el mayor costo de oportunidad? ¿Cuál debiera recibir primero la infusión de capital? ¿Para cuál debemos buscar afuera un aumento de capacidad (OK, subcontratación), y cuál debe actualizarse internamente?

El conocimiento del costo de oportunidad enriquece las decisiones y negociaciones sobre precios, y da la plataforma para mejorar la fijación de prioridades y para asignar los recursos escasos. Debido a que el mercado a menudo es una restricción muy vinculante en un sistema optimizado, el costo de oportunidad constituye una medida definitiva de la rentabilidad del cliente (por ejemplo, el siguiente cliente).

Un subproducto del costo de oportunidad es el segundo nivel clave del Nivel 5 –toma de decisiones al margen. Aunque el análisis marginal se hace a cualquier nivel del conocimiento financiero, en el Nivel 5 casi define la forma en que funciona el sistema. Por ejemplo, a menos que un negocio haya alcanzado este nivel, una decisión de subcontratar un proceso clave carece de suficiente conocimiento para manejar

efectivamente todas las interdependencias. O, por ejemplo, una decisión de traer unidades semiacabadas y evitar el capital necesario para ampliar un recurso restringido tiene un enorme número de impactos en todo el sistema. Puede impactar de manera radical la mezcla óptima de producto, el equilibrio de energía, y la fuente de suministro óptima. Y puede literalmente cambiar todo el aspecto del negocio cuando, al margen, avanza usted de un óptimo a otro óptimo. Hasta un negocio Nivel 4 tiene problemas para enfrentar estas interdependencias porque carece de la capacidad para especificar lo que es mejor en un sentido absoluto.

No se puede sobreestimar la importancia de las mejoras disponibles para toda la empresa en un negocio de Nivel 5. Ya sea concerniente a asignación de recursos a sitios remotos de competencia, decisiones para inicio/cierre, transferencias intrasistema, variaciones de inventario, etc., la empresa tiene un conocimiento más profundo. Y este conocimiento le permite avanzar más rápido y de manera más inteligente teniendo en mente los mejor intereses de todo el sistema.

Alguna vez trabajé para un director ejecutivo que era excelente para lo que él llamaba economía de reverso-del-sobre. Por supuesto no se puede poner el conocimiento Nivel 5 sobre un sobre. Se requieren tecnologías contemporáneas que soporten el deseo de la compañía para llegar allí. Sin embargo, el premio justifica la búsqueda.

CONOCIMIENTO FINANCIERO NIVEL 6

En el Nivel 6, un negocio no sólo muestra conocimiento Nivel 5, sino que puede aplicarlo a lo largo de múltiples periodos de tiempo. ¿Es realmente un salto tan grande llegar a este nivel desde el nivel anterior? El argumento aquí es que la capacidad de optimizar a

través del tiempo es un incremento enorme en cuando menos la aplicación del conocimiento –y muy probablemente en el conocimiento mismo.

Hay varios constructos impulsores tras las ventajas financieras de optimizar a través del tiempo. La primera fuerza impulsora es simplemente la capacidad de planear estacionalmente en una manera que optimiza las utilidades. Puede que esta estacionalidad sea en la demanda, los precios de factura, o la productividad de recursos, la capacidad de manejar de manera óptima esta estacionalidad es la principal característica definitoria del Nivel 6.

Un segundo impulsor, que es altamente dependiente de la estacionalidad, maneja recursos periódicamente flojos o restringidos. Al enfrentarse a la estacionalidad un sistema ITO altamente interdependiente, puede usar su conocimiento para desplegar de manera óptima sus recursos periódicos flojos para amortiguar los flujos a través del sistema vía acumulaciones y disposiciones en diversos inventarios. Por ejemplo, supongamos que tenemos un negocio altamente estacional, tenemos varias máquinas similares con diferentes velocidades/rendimientos de funcionamiento en las líneas de productos, podemos desplegar algún trabajo en proceso e inventario acabado, y debemos desarmar cada máquina para mantenimiento preventivo cuando menos dos veces al año. Una firma Nivel 6 sabría exactamente cómo optimizar simultáneamente la producción (y mezcla), acumulaciones/disposiciones de inventario, y suspensión de máquinas cada lapso de tiempo en todo el ciclo de planeación. Los negocios siempre han tenido que hacer esto, por supuesto, pero en el Nivel 6 lo hacen con un conocimiento profundo de toda la empresa y no dentro de subsistemas. Los negocios

con ventas, sitios, y geografía múltiples logísticamente complicados tendrán un enorme impacto cuando puedan aproximarse a la capacidad Nivel 6 en múltiples periodos de tiempo.

Otro concepto impulsor es la capacidad de manejar la secuencia servicio/paro de los recursos clave a través de múltiples periodos de tiempo con el estado óptimo de la empresa que tiene el mando en el proceso de toma de decisiones. Las complejidades interdependientes en todo un negocio que tiene una engañosa necesidad de mantenimiento prioritario son una fácil justificación para el esfuerzo de avanzar a este nivel de conocimiento. Iré tan lejos como para decir que evitar el gasto de capital al manejar de manera más profunda el tiempo de servicio y el tiempo de paro en los periodos de tiempo compensará en sí la inversión para lograr el conocimiento Nivel 6.

Un concepto impulsor adicional tras el avance a este nivel es la capacidad más fundamental de manejar la complejidad de multirecursos, los tiempos de multiproductos/arranque de servicio, duración de funcionamiento, y velocidades de funcionamiento en periodos de tiempo –especialmente en entornos justo a tiempo (JIT, en inglés).

Un impulsor final es que no se requiere mucho tiempo para que el líder de un negocio sintonice con un principio absolutamente básico de conocimiento financiero: Los flujos de utilidad no equivalen a flujos de efectivo. Sin embargo, este principio básico necesita un modelado Nivel 6 en todo el negocio para usarse de manera óptima. Las acumulaciones y disposiciones de inventario y el comportamiento de cuentas por cobrar en un entorno estacional impactan al principio de flujo de utilidad vs. flujo de efectivo.

Se requieren modelos muy sofisticados de negocio que optimicen la empresa para verdaderamente manejar estas complejidades.

La comunidad de Nivel 6 cuenta con muy pocos miembros. Quienes han avanzado del Nivel 5 hacia un modelo de estado óptimo por mucho tiempo lo han hecho primordialmente dentro de un marco de referencia de planeación. Pero el Nivel 6 aporta recompensas dramáticas a nivel empresa para quienes estén dispuestos a emprender el camino.

DOMINIO COLECTIVO

La contabilidad administrativa puede brindar al negocio un entorno de soporte de decisiones en el cual evaluar su nivel de conocimiento financiero y establecer un vehículo de fijación de metas para la mejora continua. El conocimiento, sin embargo, es sólo el comienzo. En cada nivel, buscamos lograr un mayor sentido de dominio, que implica que no sólo poseemos el conocimiento sino que tenemos la comprensión y confianza para poner en acción dicho conocimiento de un modo que lleve a resultados financieros superiores. El conocimiento es un prerrequisito absoluto, pero el dominio colectivo es el objetivo final. Por "dominio colectivo" implico que el conocimiento es amplia y profundamente compartido dentro del negocio y que las personas poseen el conocimiento, recursos, y habilidades para dominar los requisitos operativos de los procesos interconectados. Bien vale la pena avanzar en los niveles de conocimiento.

George E. Manners, Jr., es profesor de contabilidad y administración en Kennesaw State University en Kennesaw, Georgia. (770) 499-3663 gmanner@kennesaw.edu.

(Inserción en página 37)

MIENTRAS QUE EL NIVEL 3 INTRODUCE LOS IMPULSORES DE RENTABILIDAD COMO UN CONSTRUCTO CLAVE, EL NIVEL 4 DIMENSIONALIZA CÓMO OPERAN REALMENTE DICHOS IMPULSORES

(figura 1, página 34)

Figura 1: Niveles de Conocimiento Financiero

- 6. OPTIMIZACIÓN EN EL TIEMPO**
- 5. OPTIMIZACIÓN DE LA EMPRESA**
- 4. ENTENDIMIENTO CON BASE EN PROCESO**
- 3. CVP SUSTANTIVO**
- 2. COSTO/VOLUMEN/UTILIDAD (CVP) BÁSICOS**
- 1. ESTADOS FINANCIEROS**

(Tabla 1, página 35)

Tabla 1: Diferencias en Patrones de Rentabilidad de

Nivel 1 y Nivel 2

Plantilla Ganancias y Pérdidas

Plantilla Ganancias y Pérdidas

Nivel 1

Nivel 2

Ventas

Ventas

Menos: Costo de Ventas

Menos: Costo Variable

Utilidad Bruta

Margen de Contribución

Menos: SG&A (Gastos Venta-

Menos Costos Fijos

Generales-Administrativos)

Utilidad de Operación

Utilidad de Operación

(Tabla 2, página 36)

Tabla 2: Categorías de Especificación Mínima CVP de Nivel 3

1. **Volumen de unidades.** El número de unidades de salida producidas y vendidas.
2. **Precio bruto.** El precio bruto promedio por unidad de volumen.
3. **Costo de materiales por unidad.** Para la firma manufacturera promedio, este podría constituir todos los materiales. Para las firmas con un material principal (pulpa para hacer papel, por ejemplo), podríamos tener dos categorías de materiales.
4. **Costos variables de mano de obra por unidad.** Obtener una medida confiable de qué porción de la mano de obra es variable puede ser un desafío pero a menudo es crítico.
5. **Costos variables de proceso por unidad.** Estos podrían incluir una variedad de dimensiones, pero la energía y el agua serían ejemplos de primera importancia.
6. **Costos fijos de fabricación.** Esta medida debiera incluir todos los gastos en efectivo que generalmente no varían con los cambios en salidas.
7. **Gastos S&A (Venta y Administrativos) variables por ingreso.** Esta medida incluye todos los gastos que varían con el dinero de ingreso (en oposición a unidades). Las comisiones y regalías de ventas son ejemplos. Es importante distinguir aquí cómo se incurren los gastos realmente vs. cómo se presupuestan.
8. **Gastos S&A variables por unidad.** Esto incluye todos los gastos variables de S&A que varían con las unidades vendidas, como cargas por fletes. (El lector deberá

tratar de entender que separar gastos variables por ingreso de gastos variables por unidad tiene un precio enorme y otras implicaciones de conocimiento del negocio.)

9. **Gastos S&A Fijos.** Esto incluye todos los gastos S&A en efectivo que no varían con volumen de unidades.
10. **Activos fijos de manufactura.** Este es el valor en libros al final del año (neto de depreciación) de los activos fijos de manufactura.
11. **Activos fijos S&A.** Este es el valor en libros al final del año de los activos fijos S&A.
12. **Tasa de depreciación sobre activos fijos que terminan.** Nótese que terminan vs. que comienzan.
13. **Rotación de cuentas por cobrar.** Es el número de veces que las cuentas por cobrar a clientes tienen rotación cada año, lo que se define como ventas divididas entre cuentas por cobrar que terminan.
14. **Rotación de material.** Es el número de veces que las materias primas tienen rotación cada año y se define como costo total anual de materiales dividido entre el valor final de inventario de materiales.
15. **Trabajo en proceso y rotación de mercancías acabadas.** Es el número de veces que el trabajo en proceso y mercancías acabadas tienen rotación cada año y se define como costo de mercancías vendidas divididas entre el valor final de este inventario.