

01167



---

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**TESIS**

LA IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA GLOBAL  
DE GASTOS EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

PRESENTADA POR:

**RAMON CHAVEZ LUCO**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERIA  
(PLANEACION)**

DIRIGIDA POR:

M.I. JOSE IGNACIO GARCIA OLVERA

M.I. GONZALO NEGROE PEREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, 1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres:

*Ana María y Ramón*

A mis hermanos:

*María del Carmen, Ana Laura y Gerardo*

Gracias por su apoyo y estímulo que permitieron la superación de todos los obstáculos que se han presentado.

A: ***BANCOMER:***

Gracias por el haberme permitido desarrollar este trabajo de investigación.

A: ***Amigos***

Gracias por haberme ayudado y apoyado en todo momento.

A: *Gonzalo Negroe Pérez* (+)

Quien con su interés impulsó la realización este trabajo.

A: *José Ignacio García Olvera*

Quiero agradecerle por su paciencia, sus enseñanzas, su tiempo y sobre todo por su *amistad*.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<i>i</i>
<b>1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA</b>	
1.1 Entorno internacional	<i>1</i>
1.2 Implicaciones del proceso de globalización	<i>2</i>
1.3 El sistema financiero mexicano	<i>3</i>
1.3.1 Conformación	<i>3</i>
1.3.2 Evolución	<i>4</i>
1.4 Revisión de las condiciones de la banca antes de la reprivatización de 1991-1992	<i>7</i>
1.4.1 Mercado	<i>7</i>
1.4.2 Retorno de inversión y margen financiero	<i>7</i>
1.4.3 Capitalización	<i>8</i>
1.4.4 Solvencia	<i>9</i>
1.4.5 Penetración financiera	<i>9</i>
1.5 La reforma estructural del Sistema Financiero a través de la reprivatización	<i>10</i>
1.6 Condiciones iniciales del TLC en el sector financiero	<i>11</i>
1.7 Efectos de la competitividad en el ambiente interno de las empresas	<i>13</i>
1.8 Información de costos en los últimos 60 años	<i>14</i>
1.9 La obsolescencia de los sistemas de administración contable	<i>15</i>
1.10 Nuevas necesidades de información	<i>19</i>
<b>2. QUE ES UNA ESTRATEGIA</b>	
2.1 El objetivo de la empresa	<i>20</i>
2.2 Mercado del negocio	<i>21</i>
2.3 Visión del negocio	<i>21</i>
2.4 Amplitud del negocio o alcance de la visión	<i>23</i>
2.5 La forma de enfrentar el mercado	<i>25</i>
2.6 Estrategias de selección del cliente	<i>27</i>
2.7 Concepto de ventaja	<i>28</i>
2.8 Estrategias de ventaja competitiva	<i>29</i>

<b>2.9</b>	<b>Estrategia corporativa</b>	<b>29</b>
2.9.1	Visión del negocio	30
2.9.2	Proceso de definición de la estrategia corporativa	31
<b>2.10</b>	<b>Estrategias de gastos genéricas</b>	<b>32</b>
2.10.1	Atributos de la estrategia de gastos	33
2.10.2	Clasificación de gastos	36
2.10.3	Criterios de evaluación	37
2.10.4	Forma de evaluación	39

### **3. EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GASTOS DADA LA ESTRATEGIA GENERAL**

<b>3.1</b>	<b>Proceso para la administración del negocio</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Medidas tradicionales que inhiben el cumplimiento de la estrategia</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Principios de la medición</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>Estructuras organizacionales en diferentes estrategias</b>	<b>44</b>
3.4.1	Definición de áreas claves	44
3.4.2	Estrategia liderazgo en costo	45
3.4.3	Estrategia liderazgo en productos y servicios	45
3.4.4	Inversión en tecnología	46
<b>3.5</b>	<b>Objetivos de reportes</b>	<b>47</b>
3.5.1	Costo de producto	47
3.5.2	Precio	48
3.5.3	Costos del ciclo de vida del producto	48
3.5.4	Administrativos	48
3.5.5	Organizacionales	48
<b>3.6</b>	<b>Implementación de controles</b>	<b>49</b>
3.6.1	Consideraciones de control interno	49
3.6.2	Definición de centros de costos	50
3.6.3	Elementos de costo	50
3.6.4	Técnicas de asignación	51
3.6.5	Desarrollo de estándares y consideraciones presupuestales	51
3.6.5.1	Desarrollo de estándares	52
3.6.5.2	Presupuesto	52
3.6.6	Control de proyectos	53
3.6.7	Determinación de nivel de agrupamiento de gastos y distribución	53

### **4. CASO PRACTICO: APLICACIÓN A UNA EMPRESA DE DEDICADA A LA TARJETA DE CRÉDITO.**

<b>4.1</b>	<b>Visión de lo que es la tarjeta de crédito y su futuro</b>	<b>56</b>
4.1.1	Antecedentes y evolución de la tarjeta de crédito	56
4.1.2	¿Qué es una tarjeta de crédito?	56
4.1.3	Tendencias como forma de pago	58
4.1.4	Utilización actual de la tarjeta y expectativas de crecimiento a nivel mundial y regional	59

4.1.5	Consideraciones del estudio	60
4.2	<b>Análisis de mercado de México</b>	60
4.2.1	Tamaño de mercado	60
4.2.2	Competidores	62
4.3	<b>Definición de la estrategia para atacar el mercado</b>	63
4.4	<b>Análisis de las funciones de una empresa dedicada al negocio de emisor en tarjeta de crédito y la forma de organizarla de acuerdo a la estrategia competitiva</b>	64
4.4.1	Definición de funciones	64
4.4.1.1	Actividades con funciones primarias repetitivas y no repetitivas	65
4.4.1.2	Funciones secundarias	66
4.4.2	Recursos necesarios para lograr la función y su influencia	67
4.5	<b>Control de funciones</b>	72
4.6	<b>Esbozo de la metodología empleada</b>	74
4.7	<b>Sistema de costos</b>	75
5.	<b>CONCLUSIONES.</b>	77
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	78

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, derivado de una tendencia de apertura, se han venido consolidando una serie de cambios estructurales que han afectado las relaciones económicas internacionales así como las condiciones internas de cada país. Entre estos cambios se pueden observar:

- + La apreciación de los productos "más elaborados", lo cual ha provocado un mayor énfasis y por tanto mayor competencia por su producción reflejados en un mejor precio.
- + La automatización en los procesos industriales
- + El aumento que ha mostrado el comercio exterior respecto al que se realiza en economía locales

Todos estos sucesos implican la desaparición de una sola fuerza dominante, que se repartió en varios centros industriales, comerciales y financieros alrededor del mundo con el incremento de la competitividad.

La tendencia de competitividad en las empresas se manifiesta con una globalización de economías, dentro de la cual se establecen condiciones de igualdad para competir. Este proceso se aterriza con la firma de convenios comerciales, y en algunos casos políticos, que dieron nacimiento a diversos mercados a través del mundo, como por ejemplo: Mercado Común Europeo, Mercado de América del Norte o el de la Cuenca del Pacífico. Bajo estas condiciones, la integración de los países y por ende de las empresas en el proceso de globalización se convierte en una necesidad de sobrevivencia.

Este proceso no es fácil dado que existen países con economías abiertas regulados de distintas maneras y otros cuyas economías no lo son. Es decir, países que favorecen la libre competencia dado que están en mejores condiciones para competir y países que no la permiten dado que no tienen un adecuado desarrollo económico.

Las empresas que se encontraban en países "protegidos" no competían y una vez iniciado un proceso de "apertura" las obliga a la búsqueda de medios de sobrevivencia y/o competitividad.

El sistema financiero mexicano es un claro ejemplo donde se reflejó crudamente este proceso, ya que experimentó el cambio de un ambiente protegido con una regulación excesiva, hasta 1991, a uno de desregulación en un marco de economía abierta, a partir de 1992. Recrudesciéndose sus efectos debido a que en ambiente bancario podía observarse un mayor arraigo en una cultura de "NO CAMBIO". En ese entorno cualquier modificación era difícil y como podrá suponerse seleccionar un nuevo paradigma era casi intransitable.

Con el fin de enfrentar una creciente competitividad, los bancos intentaron inicialmente:

- + Reducir sus gastos de operación a niveles internacionales
- + Seleccionar la especialización y el nicho de mercado más rentable
- + Aumentar drásticamente la inversión en tecnología.

**Pero, ¿Cómo hacerlo sin provocar problemas en la operación y no perder mercado ?**

Es aquí donde el visionario, al que algunos han llamado el "estratega", cobra importancia ya que la mejor descripción para algunos de estos líderes podría ser la de revolucionarios creativos, capaces de destruir y rehacer sus organizaciones. Estos crean una visión, la comunican y logran que otros asuman un compromiso con relación a ella.

Y en un sistema cuyos participantes estaban acostumbrados a obtener ingresos en forma desproporcionada se hace esencial que este visionario, estratega o "líder global" detecte las mejores formas de adaptarse y mantenerse en el mercado bajo las nuevas condiciones.

Es aquí donde se propone un paradigma en el que para sobrevivir es tan estratégico el ingreso como el gasto y por ende ambos conceptos deben ser incorporados dentro de la estrategia corporativa en igualdad. Para la definición de uno u otro es necesario que éstos se encuentren interrelacionados.

Entendiéndose a la estrategia de gastos como una visión que se tiene sobre los recursos disponibles, los necesarios y su utilización. Esta visión de gastos debe ser congruente con los valores que genera la estrategia; e implica que se relacione con las políticas, controles, procedimientos, formas de organización en la empresa para lograr el objetivo deseado.

Sin embargo, la implantación de esta visión choca con la contabilidad tradicional, debido a que los sistemas de información tienen controles fiscales y contables por parte de las autoridades por lo que no reflejan el negocio y menos la estrategia. Provocándose con esto que:

- *No se tenga congruencia en la información.*
- *No sean representativos los criterios utilizados.*
- *No permiten reflejar las estrategias para obtener ingreso dado que solo se observa como un mayor gasto.*
- *No se puedan tomar decisiones de precio en forma global y mucho menos en detalle. Provocándose que se abandonen productos competitivos.*
- *No ayuda a eficientar procesos.*
- *No deja tener un control táctico y en situaciones extremas imposibilita determinar en que conceptos se debe reducir.*
- *No permite controlar inversiones a largo plazo, como lo son las de tecnología.*

Es por esto que el trabajo que a veces realizan los departamentos centrales para reducir costos en toda la empresa no tienen el menor sentido, cayendo en lo absurdo. Ya que ¿Qué idea tienen estas áreas centrales de las estrategias que sigue un área de producto sobre:

- Campañas publicitarias dirigidas a segmentos específicos y que tienen expectativas de captar clientes.
- Encuestas de mercado dirigidas a obtener información para decidir sobre:
  - + Reforzamiento de la calidad en el producto
  - + Mejoramiento de los tiempos de respuesta
  - + Promoción de nuevos y costosos productos

Es por ello que surge la necesidad de realizar un análisis de la relación ingreso-gasto, el cual permite determinar política de gastos acorde a las necesidades de la estrategia general.

En este trabajo de tesis se hace una revisión del panorama internacional, situado en el proceso de cambio, como se ve en el capítulo 1. Posteriormente, en el capítulo 2, se analiza la importancia de moverse con dirección precisa en un ambiente competitivo y la forma en que interactúan los gastos.

En el capítulo 3 se muestra un esbozo de la manera de lograr una política de costos acorde con la estrategia corporativa.

Finalmente, el proceso para lograr la estrategia de costos no es simple, su definición exacta difiere de empresa a empresa y de caso a caso, por lo que ha sido necesario llevarlo a la práctica haciendo un análisis apegado a un caso real como se ve en el capítulo 4.

## 1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

### 1.1 Entorno internacional

En los últimos años, la economía mundial ha atravesado por un periodo de turbulencia debido a cambios en la división internacional del trabajo, que han propiciado agudos desequilibrios económicos en la mayoría de los países, y que han fomentado también un proceso de cambio estructural que se está dando tanto en las relaciones económicas internacionales como en el interior de las economías de casi todas las naciones.

Entre las tendencias que se pueden observar en el entorno mundial pueden destacarse cambios drásticos en aspectos tales como<sup>1</sup>:

- El uso de materias primas, ya que los productos primarios muestran un tendencia decreciente en importancia en la producción mundial, siendo sustituidos por materiales sintéticos.
- El factor mano de obra, ha perdido importancia como componente de la producción debido a la automatización de procesos. Esto afecta al empleo del personal no calificado, pero incrementa la demanda por recursos con un mayor nivel de calificación.
- El comercio exterior, ha mostrado un aumento dramático, siendo su tasa de crecimiento mayor a la que se tiene en la demanda doméstica de la mayoría de los países, principalmente los que se hallan en desarrollo.
- Énfasis en la producción de bienes industriales, pues mientras los precios de las materias primas tradicionales han venido disminuyendo, los productos manufacturados han mantenido su valor, por lo que la mayoría de los países están orientando su producción hacia aquellas actividades que agreguen un valor.
- El comercio internacional, muestra un auge de comercializar productos intermedios
- Los Cambios tecnológicos, que se han incorporado provocaron modificaciones en la forma de producción.

Todas estas tendencias han traído como consecuencia la globalización de los mercados y de la producción.

En la medida que el comercio internacional se convierte en el motor del crecimiento para muchas economías, éstas empiezan a considerar al mundo como su mercado lo cual les permite aumentar sus relaciones e interdependencia haciendo del mundo un mercado global. Esta globalización traspasa el ámbito de la comercialización y distribución de productos, ya que se extiende a la provisión de insumos, y a la transformación de éstos.

El proceso de globalización trae como consecuencia que al aumentar las redes de relaciones entre unidades productivas de diferentes regiones y por tanto entre diferentes economías modifica la estructura de la economía mundial.

---

<sup>1</sup> Loyola J.A, Schettino M.; Estrategia empresarial en una economía global; Edit. Grupo Editorial Iberoamericano; 1er edición; 1994; Pag 3,4 .

Entre los cambios que se pueden observar en la economía son:

- La aparición de nuevos países industrializados, los cuales surgen en los años 70. La creciente participación de países en desarrollo forzó una mayor competencia. Por un lado, los bajos costos de operación y una adecuada base tecnológica les permitió definir precios competitivos. Por otro sus índices de crecimiento ofrecen mercados atractivos para otros países lo que intensifica la competencia por nuevos mercados.
- La intensificación de los procesos de integración económica por bloques de países, que debido a su afinidad comercial y cultural han estrechado las relaciones de cooperación entre ellos. Entre los principales ejemplos tenemos el Mercado Común Europeo, el acuerdo Trilateral de Libre Comercio México, Canadá y Estados Unidos, y la Cuenca del Pacífico. Dichos procesos de integración pretenden lograr un mayor flujo de bienes, servicios y factores de producción entre esos países. Esta tendencia a la cooperación entre los países facilita la coordinación eficiente, ya que busca armonizar sus diferentes instrumentos de política económica.
- La universalización del sistema financiero, la cual se ha dado en dos etapas<sup>2</sup>: La primera durante la década de los 70, la crisis petrolera modificó el reparto del ingreso mundial en favor de las regiones con fuerte tasa de ahorro, mientras que el financiamiento del sistema bancario internacional le evitó a la economía mundial una presión deflacionaria; La segunda etapa, se inició a fines de 1979. El centro de desequilibrios se deslizó hacia los países industrializados y el déficit de Estados Unidos modificó la distribución de ingreso mundial.

Todo lo anterior permite caracterizar a la economía como un escenario policéntrico que implica la desaparición de una sola fuerza dominante en la economía para repartir las fuerzas económicas en varios centros industriales, comerciales y financieros alrededor del planeta.

## 1.2 Implicaciones del proceso de globalización

La base sobre la cual se ha fincado este proceso de globalización está ligada con el aprovechamiento de las ventajas competitivas para los diferentes países e industrias con lo que se han definido nuevas reglas de competencia mundial<sup>3</sup>. Antiguamente las ventajas competitivas que podía tener un país respecto al resto del mundo estaban relacionadas con la dotación de factores de la producción (recursos naturales, mano de obra, ubicación geográfica, etc. ) que éste tuviera. Actualmente la ventaja competitiva que puede tener un país es aquella que deliberadamente se desarrolla para dar fortaleza al país. Estas ventajas permiten promover actividades que se pueden producir con costos relativamente más bajos que el resto del mundo. Sin embargo, como resultado de la aplicación intensiva de las nuevas tecnologías y de los cambios en los sistemas de producción estas ventajas se ven modificadas. Las ventajas competitivas que se adquieren son dinámicas por lo que para mantenerse en la competencia se requiere adaptarse continuamente a los cambios.

También el proceso de globalización ha propiciado una mayor movilidad de los recursos productivos (materiales, financieros, tecnológicos y humanos ) teniendo como consecuencia una disminución en el control que se ejerce sobre ellos. Al competir por la obtención de estos recursos se provoca una mayor independencia entre las unidades productivas, lo cual tiende a disminuir en términos de dependencia hacia un mercado específico o hacia un proveedor único de recursos. La competencia ya no se centra únicamente en un nicho de mercado o en un país, se convierte en un fenómeno mundial. Por esta razón la competitividad de la empresa no depende exclusivamente de su posición del mercado regional, sino principalmente en el mercado global. Esto obliga a las empresas a que con el fin de

<sup>2</sup> Correa E.; Regulación y desregulación bancarias tendencias a una nueva regulación en los noventas; Artículo publicado en: Transiciones Financieras y el TLC Canada, México y Estados Unidos; Edit. Ariel; 1er edición; 1994; Pag 217.

<sup>3</sup> Loyola J.A., Schettino M.; Op. Cit.; Pag 6,7.

aumentar su competitividad se aproveche las ventajas de tener insumos de más allá de sus fronteras nacionales, penetrar mercados externos.

Como resultado de la necesidad de crear ventajas competitivas y de elevar la competitividad a través de la inserción en mercados globales se está presentando un fenómeno de reestructuración industrial, cuyo objetivo es la de integrar de manera más armónica sus economías a la economía global. Este proceso pretende hacer ajustes a la estructura económica e industrial de un país con el objeto de elevar sus índices de productividad, fomentar una base tecnológica más amplia y desarrollar nuevas ventajas.

### 1.3 El Sistema Financiero Mexicano

#### 1.3.1 Conformación.

El sistema financiero<sup>4</sup> está dividido en:

- Instituciones de crédito, que a su vez se clasifican en:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <u>1. Banca comercial</u>     | Controlado actualmente por la iniciativa privada después de casi 10 años de permanecer bajo la propiedad del gobierno. El objetivo de la banca comercial es el de canalizar los recursos captados en la clientela a las actividades económicas del país y manteniendo una rentabilidad adecuada. |
| <u>2. Banca de desarrollo</u> | Manejado por el gobierno, cuyo objetivo es apoyar a pagar las actividades económicas menos desarrolladas. Este apoyo se realiza a través de la banca comercial con el mecanismo llamado Fondos de Fomento.   |

Su función se resume a fomentar el ahorro nacional, facilitar el acceso a los beneficios del servicio público de la banca, canalizar eficientemente los recursos financieros; promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados internacionales. Procurar un desarrollo equilibrado del sistema bancario nacional y una competencia sana entre las instituciones de banca múltiple.

- Organizaciones auxiliares de crédito se clasifican en:

1. Almacenadoras
2. Empresas de factoraje
3. Arrendadora financiera
4. Uniones de crédito

Las empresas que realizan las actividades de almacenamiento de bienes y mercancías, arrendamiento financiero mediante la celebración de un contrato y las operaciones de compraventa y cambio de billetes y monedas nacionales o extranjeras se encuentran en este apartado

---

<sup>4</sup> Méndez J.; Problemas Económicos de México; Edit. Mc Graw Hill; 3er edición; 1994; Pag 219-227

- Instituciones de seguro

1. Privadas
2. Nacionales
3. Mutualistas
4. Resguardos

Son las empresas que realizan operaciones de seguro y resguardo que son de tres tipos Je: de vida, por accidentes y enfermedades y por daños de diversos tipos.

- Instituciones de fianzas

- Instituciones del mercado de valores. Los cuales tienen como función ofrecer públicamente valores bursátiles: acciones, títulos, obligaciones y otros documentos mobiliarios; actuar como intermediarios en este mercado, emitir y colocar valores y documentos bursátiles; administrar y guardar valores; invertir en sociedades que complementen su actividad

1. Bolsa Mexicana de Valores
2. Instituto para el Depósito de Valores
3. Instituto Mexicano de Mercado de Capitales
4. Asociación Mexicana de Casa de Bolsa

### 1. 3.2 Evolución<sup>5</sup>

- En el año de 1897 se expidió la Ley general de instituciones de crédito, que clasifica a las instituciones de crédito en: bancos de emisión o comerciales, bancos hipotecarios, bancos refaccionarios y almacenes generales de depósito
- En el año de 1910 surge la Bolsa de Valores de México; para ese año existían 24 bancos de emisión, cinco refaccionarios y la Bolsa.
- En 1919 con base en la nueva constitución se organiza el nuevo sistema financiero y ya para 1920 existían 25 bancos de emisión, tres hipotecarios, bancos refaccionarios y la Bolsa de Valores.
- En 1925 se reorganiza el sistema financiero y se emite la Ley General de Instituciones de Crédito, al mismo tiempo se funda el Banco de México
- En 1928 nace la Asociación de Banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria. En 1931 se emite la Ley Orgánica del Banco de México, que lo faculta para la emisión monopólica de circulante.

---

<sup>5</sup> Información hasta 1983 tomada de:

Márques J; La Banca en México: 1830-1983; Artículo publicado en: "El trimestre Económico" Edit. Fondo de Cultura Económica; 1983; Pag 1873- 1914

Información de 1983-1992

Ortiz G.; La reforma financiera y la desincorporación Bancaria; Edit. Fondo de Cultura Económica; 1er edición; 1994; Pag 41-102

- En 1941 se emite una nueva Ley Orgánica del Banco de México y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- En 1946 se crea la Comisión Nacional de Valores y en 1954 se emite la Ley de la Comisión Nacional de Valores.
- En 1950 y 1960 la banca no tuvo grandes cambios, seguía siendo banca especializada; separadas los bancos de ahorro, de depósito, hipotecarios, financieros, fiduciarios y de capitalización, aunque algunos bancos formaron grupos financieros que son el antecedente de la banca múltiple.
- En 1965, se prohíbe la participación extranjera en el capital de las instituciones que integran el sistema financiero. Las ya existentes se mantuvieron pudieron mantenerse al amparo del régimen.
- En 1974 fue modificada la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que permite el funcionamiento de la banca múltiple
- El antecedente inmediato de la actual banca comercial se inicia el 1º de septiembre de 1982 cuando el Presidente Lic. José López Portillo durante su VI informe de gobierno decreta la nacionalización de la banca y termina el 6 de julio de 1992 con la reprivatización del último banco.
- Durante estos casi 10 años se dieron algunos hechos que permiten analizar las condiciones en las cuales se encuentra el sistema financiero en general y el bancario en particular:
  - El 1º de septiembre de 1982, en un decreto, se establece la nacionalización de la banca privada, incluyéndose la expropiación de las acciones o participaciones que tengan los bancos en otras empresas. Posteriormente se rectifica esta parte del decreto indicándose que las acciones que no corresponden a la banca se pondrían a la venta.
  - El 1º de diciembre de 1982 en su discurso de toma de posesión, el Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado plantea que el principio de economía mixta es fundamental para el programa y modelo económico.
  - Posteriormente, el 17 de diciembre de 1982, se definió el alcance que tendría la nacionalización. Se decidió la venta de las acciones de empresas diversas y otros activos que no fueran indispensables para la prestación del servicio.
  - El 3 de enero de 1983 se crea una comisión intersecretarial encargada de definir el destino de las empresas propiedad de la banca. Posteriormente se propone la venta de intermediarios no bancarios, incluyendo casas de bolsa, afianzadoras, aseguradoras, arrendadoras, almacenes de depósito, sociedades de inversión y empresas de factoraje. Hasta el 31 de diciembre de 1982 la banca era propietaria de acciones representativas de 467 empresas. Con la decisión que se toma 128 compañías correspondían a servicio complementario e indispensables por lo que 339 quedaron a la venta. En términos de valor el 62.5% correspondía a acciones de las empresas a vender.
  - En 1984 se aprueba la nueva ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito. Se establece que el capital de las sociedades nacionales de crédito estará representado por 2 series de aportación patrimonial: La serie "A" que representaría el 66% del capital, las cuales permanecerían en manos del gobierno federal y la serie "B" 34% se permitía la participación del propio gobierno, los trabajadores de las instituciones, así como los sectores social y privado.

- De 1985 a 1988, la banca pierde presencia en la intermediación financiera, como consecuencia de la fuerte competencia que ocasiona la llamada "**banca paralela**". Esta dicha banca paralela estaba formada fundamentalmente por las casas de bolsa. fundamentalmente.

En 1985, el saldo de instrumento de ahorro bancario se redujo 13% en términos reales. En cambio los instrumentos de ahorro no bancario aumentaron 7.4%. Las causas fueron:

1. Menor rendimiento y liquidez de los instrumentos bancarios de ahorro en comparación a los instrumentos no bancarios.
2. Amplio diferencial entre las tasas activas y pasivas ocasionado por el alto encaje legal.

Lo que provoca que la banca paralela gane terreno. Las casas de bolsa aumentaron su participación accionaria dentro de la captación financiera a 7.6% en 1988. Con todo esto los exbanqueros y los nuevos financieros fueron acumulando un creciente manejo de recursos, ingresos y utilidades.

- De 1989 a 1990. En el sexenio Salinista inicia el proceso de modernización financiera que incluye:

- a. Apartir de abril de 1989 el banco de México deja de determinar las tasas máximas de interés para los instrumentos bancarios.
- b. Menor régimen de inversión obligatoria. El pasivo ya sólo tendría que estar constituido con un 30% en Cetes u otros valores del gobierno.
- c. En diciembre de 1989 se modificó la ley reglamentaria del servicio público de la banca y crédito. Con los cambios se abrió el capital social de los bancos a la participación extranjera a través de Cap's "C" y se permitió a las instituciones de crédito asociarse con empresas de factoraje, almacenes generales de depósito, casas de cambio y sociedades de inversión.
- d. El 2 de mayo de 1990 se envió al Congreso la iniciativa para restablecer el régimen mixto en la prestación del servicio de banca y crédito. Con esto se marca el inicio del proceso de reprivatización.

- Entre junio de 1991 y julio de 1992 se inicia el proceso de desincorporación de la banca con la cual se promueve la banca universal en términos de productos, es decir cualquier producto será manejado por una sola entidad financiera<sup>6</sup>

- En mayo de 1993 , se envió la iniciativa para dar autonomía al Banco central y ésta entra en vigor en 1994, en ella se establece que el propósito del Banco central es estabilizar el mercado financiero. Con esta definición se impide que el Banco Central financie los déficit del gobierno.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Mansell C.C.; Las Finanzas Populares en México. El redescubrimiento de un sistema financiero olvidado; Edit. Milenio; 1er edición; 1995; Pag 19

<sup>7</sup> Ibid; Pag 22

#### 1.4 Revisión de las condiciones de la Banca antes de la reprivatización de 1991-1992

A continuación se describen algunos puntos que permiten analizar las condiciones de la banca:

##### 1.4.1 Mercado

La banca mexicana estaba formada en 1982 por 59 bancos los cuales se redujeron a mediados de los 80's hasta quedar en 1991 en 18 bancos. El mercado es oligopolico y está dirigido por tres grandes bancos que son:

- Banamex
- Bancomer
- Serfin

Los cuales representan el 63% de las utilidades en 1990 y tenían el 70% de los activos de toda la Banca.<sup>8</sup>.

##### 1.4.2 Retorno de la Inversión y Margen Financiero

A pesar de las dificultades macroeconomicas de México en los años 80's, la crisis de la nacionalización, la renuncia de los equipos de administración, la operación de muchos bancos ha sido impresionante. Esta conclusión se obtiene de observar los dos indicadores principales que son el margen neto y el retorno de la inversión

#### MARGEN NETO Y RETORNO DE CAPITAL DEL SISTEMA BANCARIO (1987-1989)

	MARGEN NETO DE INTERES %			RETORNO DE CAPITAL %		
	1987	1988	1989	1987	1988	1989
BANAMEX	9.03	11.15	11.60	47.48	35.00	24.55
BANCOMER	7.91	9.21	9.55	48.55	36.24	27.04
BANCA SERFIN	4.98	6.62	6.58	50.33	49.15	37.34
COMERMEX	6.57	7.57	10.26	35.64	54.71	27.72
INTERNACIONAL	8.53	9.57	10.71	66.12	59.55	27.78
MEXICANO						
SOMEX	5.55	9.79	12.01	21.05	41.37	19.40
BANCEN	11.43	15.36	9.91	56.38	60.89	40.78
BANORIENTE	12.50	17.59	14.17	59.93	61.43	39.61
BANORO	13.33	17.96	19.53	70.22	53.43	36.08
PROMEX	9.64	13.61	14.10	58.99	46.00	52.58
PROMEDIO	7.82	9.63	10.12	47.16	40.32	28.30

Fuente: Salomon Brothers Index, abril 1991

<sup>8</sup> Hanley T. H., Leonard J.D., Glossman D.B., Davis S. Y.; Mexican Bank Privatization. A Milestone y Adaptation to Global Banking; Salomon Brothers; Stock Research; 1991; documento

### 1.4.3. Capitalización

La estructura de capital de la banca mexicana está formada por su capital pagado, las utilidades retenidas, las reservas de capital y utilidades del ejercicio anterior y el superávit por revaluación de activos.

Al comparar esta situación con los lineamientos de Basilea, donde se dice que los bancos deben tener dentro de su estructura de capital el capital pagado, las utilidades retenidas, las reservas de capital y utilidades del ejercicio anterior, se observa que la estructura de capital de la banca mexicana presenta el concepto de revaluación de activos lo que provoca que el capital se aumente debido a los efectos inflacionarios.

Por otra parte los activos de los bancos están formados por los siguientes conceptos:

- + Disponibilidades
- + Cartera de valores
- + Cartera de crédito vigente
- + Deudores por reporto
- + Deudores diversos
- + Activos fijos
- + Otros activos
- + Cargos diferidos

La proporción que existe entre el capital y los activos se llama razón de capitalización la cual de acuerdo a los lineamientos de Basilea debe ser un aproximado de 7.5% mientras para la banca de México era del 6% y actualmente del 8%.

A continuación se muestra el comportamiento que ha tenido la estructura de capital de los bancos en los últimos años:

#### ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LOS BANCOS ( 1989-1991)

AÑO	ACTIVO	CAPITAL CONTABLE*		RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN	
		SIN SUPER-HABIT	CON SUPER-HABIT	SIN SUPER-HABIT	CON SUPER-HABIT
1989	161,590	5,851	10,465	3.62%	6.47%
1990	267,986	8,700	16,406	3.25%	6.12%
1991	360,871	10,962	19,329	3.04%	5.36%

\* Saldos corrientes en miles de millones de pesos

#### 1.4.4 Solvencia

La solvencia del sistema bancario se realiza determina con la razón entre la cartera vencida y la cartera total, que para el año de 1991 era de 3.22% y actualmente es de 12.79%.

Este índice representa la proporción de crédito no recuperable a corto plazo. Esta no recuperación de capital afecta las utilidades de los bancos debido a que para pagar los pasivos ( captación ) se requiere utilizar parte de las utilidades lo que provoca a su vez una disminución en el nivel de capitalización.

A continuación se presenta el comportamiento de este indicador antes de la reprivatización:

#### ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA DEL SISTEMA BANCARIO ( 1980-1991)

AÑO	CARTERA VENCIDA BRUTA ( 1)	CARTERA TOTAL (2)	ÍNDICE (1/2)
DIC'80	15	735	2.04%
DIC'81	24	1,108	2.17%
DIC'82	69	1,766	3.91%
DIC'83	149	3,435	4.24%
DIC'84	140	5,816	2.41%
DIC'85	210	10,160	2.07%
DIC'86	247	21,567	1.15%
DIC'87	277	54,470	0.51%
DIC'88	582	65,552	0.89%
DIC'89	1,319	102,190	1.29%
DIC'90	3,321	163,409	2.03%
DIC'91	6,835	212,021	3.22%

Fuente: Asociación Mexicana de Bancos

#### 1.4.5 Penetración financiera.

Este concepto muestra el potencial de crecimiento del sector financiero es decir el mercado que se tiene actualmente y el que se puede cubrir.

Para determinar este concepto se utiliza la razón los agregados monetarios y el PIB, los cuales para los últimos 5 años de muestran a continuación:

#### PENETRACIÓN FINANCIERA (SALDOS A 1991)

	MÉXICO	ESPAÑA	E.U.
M2/PNB	17%	75%	58%
M4/PNB	38%	90%	73%

Como se observa en la tabla anterior la diferencia entre E.U. en el M2/PIB es de 41 puntos y para el M4/PNB es de 35 puntos. Este último indicador nos mostraba que el sistema bancario podría tener un crecimiento de casi el 100%.

El comportamiento que el índice M4/PNB en el periodo 1985-1992 fue el siguiente:

#### INDICE M4/PNB DE MÉXICO ( 1985-1992)

AÑO	M4/PNB
1985	25%
1986	25%
1987	26%
1988	29%
1989	34%
1990	33%
1991	38%
1992	45%

Como se observa se tiene una tasa de crecimiento promedio de 2.85% anual. Para poder alcanzar el mismo nivel de E.U. de 1991 se requeriría el siguiente tiempo:

$$t = \frac{73-45}{2.85} = 9.8 \text{ años}$$

Sin embargo si se considera el crecimiento apartir de 1988 se obtiene una tasa de crecimiento de 4% anual. Por lo que para alcanzar el mismo nivel de E.U. de 1991 se requeriría

$$t = \frac{73-45}{4.0} = 7 \text{ años}$$

En resumen, los principales problemas del sistema en 1991 eran:

- Existencia de oligopolios que distorsionan el mercado.
- Bajo nivel de penetración
- Los amplios márgenes financieros y los altos costos operativos.
- Bajo nivel de capitalización y la elevada cartera vencida.
- Rezagos tecnológicos.

#### 1.5 La reforma estructural del Sistema Financiero a través de la reprivatización.

La reforma financiera tuvo como objetivo, su adaptación al nuevo patrón de crecimiento, lo cual ha implicado una reasignación de recursos financieros en función de la ley de precios. El efecto de la reforma se puede apreciar mejor en antítesis directa de lo que se supone debía producir que es la estabilidad financiera. Dos problemas reclaman atención, el primero aunque la tasa de retorno del sector bancario se recuperó en 1991-92, la cartera vencida aumentó de 3.22% en 1991 a 5.5% en 1992, lo cual obligó a un aumento de la razón reservas/activo. Por ejemplo, sólo durante el primer trimestre de 1993 las reservas para créditos en riesgo se incrementaron en un monto equivalente al del año de 1990. Los bancos comerciales reaccionaron reduciendo gastos y más significativo aún, incrementando los márgenes de 5.54% en 1991 a 6.13% en 1992.

La política de restricción crediticia no sólo ha deflacionado la economía sino que además, ha incrementado el costo financiero de capital y provocado una desaceleración de la tasa de crecimiento económico. El margen financiero es uno de los más altos a escala internacional. El sector bancario no puede ser pivote dinámico del ahorro y la inversión en una economía abierta, a menos que se homologue el margen financiero con las tasas internacionales y se regule la segmentación oligopólica del mercado financiero. De otro modo, la demanda de crédito determinará que los grandes grupos financieros aprovechen el arbitraje entre las tasas de interés debido a que pueden acceder con ventajas a los capitales externos y que las pequeñas y medianas industrias continúen con condiciones de crédito no competitivas.

La situación actual del sistema bancario representa un dilema. Por un lado su estructura de mercado corresponde a la de un oligopolio cuyo desarrollo implica desventajas para el sector no financiero de la economía. La estrategia adoptada para reducir el grado de oligopolio, aumentar su eficiencia y forzar una asignación óptima de recursos ha sido la de aumentar la rivalidad mediante la liberalización financiera; la licencia de participación en el mercado nacional extendida a nuevos intermediarios financieros (nacionales e internacionales) constituye el mecanismo de esa estrategia. Por otro lado, la intensificación de la rivalidad podría acelerar las quiebras y/o fusiones de donde resultaría una superior concentración de capital.

A fin de enfrentar la creciente rivalidad que se avecina, los bancos tendrán que realizar ajustes al menos en los siguientes puntos:

1. Reducir sus costos de operación que son más elevados que los costos de los competidores internacionales.
2. Controlar el proceso crediticio para garantizar la solidez financiera.
3. Lograr especialización en nichos de mercado que se consideren importantes.
4. Aumentar drásticamente la inversión en tecnologías de procesos financieros de punta

La reorganización de los circuitos y agentes financieros mediante la reprivatización de la banca, que generó al gobierno ingresos por 12 mil millones de dólares. Los precios pagados por los bancos en promedio fue 3 veces su valor en libros. Este precio pagado por los bancos así como la situación de los activos obligaron a los nuevos propietarios a apalancarse la compra con fondos del extranjero. Sin embargo los nuevos banqueros compraron negocios que habían mantenido altas tasas de retorno durante años, es decir que compraron licencias bancarias con una alta tasa de beneficio esperado.

## 1.6 Condiciones iniciales del TLC en el sector financiero .

Hay tres grandes asimetrías<sup>9</sup> que explican la dificultad de negociar el tratado de libre comercio sobre el sector financiero. A continuación se detalla cada una de ellas:

- La primera asimetría en cuanto a la diferencia de dimensión entre los sistemas financieros de Canadá, Estados Unidos y México. Para ejemplificar esto solo basta con comparar el activo total de Citicorp suma 211.9 mil millones de dólares y su capital rebasa los 7 mil millones de dólares. En contraste, Banamex controla activos por 33 mil millones de dólares y su capital apenas rebasa los 1 mil millones de dólares. Más aún, el activo total del sistema bancario mexicano que es 150 mil millones de dólares representa menos del 75% del activo de Citicorp.

---

<sup>9</sup> Gutierrez A., Perrotini I.; Banca Central, Liberalización Financiera y Ajuste Monetarista en México; Artículo publicado en: Transiciones Financieras y el TLC Canada, México y Estados Unidos, Edit. Ariel; 1er edición; 1994; Pag 84-85

En el mismo tenor los dos más importantes de Canadá, el Royal Bank of Canadá y el Canadian Imperial Bank of Commerce tienen activos equivalentes al 75% del sistema bancario mexicano

- La segunda se refiere a las legislaciones financieras vigentes en los tres países. Mientras que México y Canadá permiten tanto la integración de diferentes clases de servicios financieros como la operación de los bancos a escala nacional, en Estados Unidos aún prevalece la segmentación del mercado establecida por la Ley Glass-Steagall de 1933. Esta ley separa a las instituciones financieras con base al tipo de activo y pasivo que manejan. Además la Ley McFadden (1927) prohíbe la apertura de sucursales y la realización de actividades a nivel nacional.
- La tercera asimetría es la diferencia en calidad y fortaleza relativa de las tres monedas: peso, dólar estadounidense y dólar canadiense. El carácter hegemónico del dólar por oposición a la relativa debilidad de dólar canadiense y a la ostensible vulnerabilidad del peso mexicano, podría conducir de hecho a tres economías con una sola moneda. Tal escenario cuestiona el papel del Banco de México y el del Banco Central de Canadá para controlar la política monetaria en forma soberana y la forma de garantizar la solvencia del sistema de pagos.

Las respuestas a estas asimetrías como se negociaron en el acuerdo fueron:

- Trato nacional o igual oportunidad para competir, significa que cada país miembro del tratado concederá a las instituciones financieras de los dos socios comerciales trato igual al que reciben los bancos y otros intermediarios financieros nacionales. Trato nacional implica negación del principio de reciprocidad; las instituciones financieras estadounidenses podrán operar como banca universal a nivel nacional, mientras que los bancos canadienses y mexicanos estarán sujetos a la regulación de Estados Unidos. En compensación, ese país acordó permitirle a los bancos mexicanos que ya cuentan con una casa de bolsa en suelo estadounidense continuar sus operaciones por 5 años más. A los canadienses ya tenían esta concesión.
- Liberalización financiera gradual y controlada, la transición hacia la apertura del sector financiero no ocurrirá antes del año 2004. El periodo de transición comprende además un plazo de gracia extraordinario de tres años, permitirá a los grupos consolidar sus posiciones de mercado y les otorga el tiempo necesario para aumentar su competitividad. Durante el lapso de transición, el límite máximo a la participación de mercados de los inversionistas extranjeros aumentará gradualmente. La proporción del aumento variará según el tipo específico de actividad financiera. De 1994 a 2000 se incrementará de 8 a 15% la participación máxima de intermediarios Canadienses y Estadounidenses en materia bancaria. Los bancos extranjeros estarán sujetos a un límite máximo individual de 1.5% del total del sistema Bancario nacional. Las casas de bolsa tendrán una participación máxima en el capital del sistema bursátil mexicano del 10% al principio y 20% al final. El límite individual será 4% y la coinversión extranjera podrá aumentar su participación accionaria de 30% en 1994 a 51% en 1998 y 100% para el año 2000.

Para las compañías de seguros canadienses y estadounidenses que ya operan en México, hay dos procedimientos. Primero, para los socios de compañías mexicanas el límite máximo aumentará paulatinamente de 39% en 1994 a 51% en 1998; posteriormente en el año 2000 aumentará a 100%. Segundo, las empresas sucursales o subsidiarias de extranjeras tendrán un límite individual de 1.5% y una participación total no mayor a 6% que en 1999 aumentará a 12%. Estas restricciones serán eliminadas en el año 2000.

Los no bancos canadienses y estadounidenses podrán emitir tarjetas de crédito, dar crédito al consumo e hipotecario en el mercado nacional en las mismas condiciones que los mexicanos. Con la restricción de que durante el periodo de transición su activo agregado no excederá el 3% de la suma del activo de los bancos. Canadá a su vez concede el mismo trato a los bancos

mexicanos y norteamericanos con al excentarlos de la regla 10/25, la cual establece que ninguna empresa accionista no residente podrá poseer más 10% del total de acciones de una institución financiera canadiense y que los inversionistas extranjeros en conjunto no podrán tener más del 25% del mercado.

- El TLC de América del Norte implica una creciente competencia, no obstante el proteccionismo financiero, por lo que en los próximos años el sector financiero, especialmente la banca y el mercado de valores estarán sujetos a un proceso de destrucción masiva. Por esta razón México negoció algunas medidas de salvaguarda temporal para la banca y el mercado de valores que balancearían el impacto negativo de las asimetrías mencionadas, y así garantizarían la estabilidad de las instituciones financieras hasta por 4 años después de expirado el plazo de transición.

La última década ha sido plétórica en mutaciones en el Sistema Financiero Mexicano. La transición macroeconómica y transición financiera caracterizan el periodo de 1982-1993. Durante estos años el sistema bancario experimentó crisis, recuperación y expansión; la economía evolucionó de la represión financiera a la liberalización con desregulación y apertura global. Sin embargo, el tránsito hacia un entorno de estabilidad financiera está aún lejos de haber concluido. El TLC traerá consigo nuevos cambios y desafíos, se buscara reducir los márgenes de intermediación del crédito acelerando desde 1993 la apertura a la concurrencia de inversionistas extranjeros y aumentando el número de instituciones de crédito que operarán en el mercado nacional a partir de 1994.

La rivalidad ha pasado a ser la clave de la reforma financiera para acrecentar la competitividad del sistema financiero. Todo esto depende de la modernización bancaria, y a que se reduzcan las tasas de interés.

### **1.7 Efectos de la competitividad en el ambiente interno de las empresas**

Los negocios en el mundo han sufrido la mayor transformación en años recientes. Los clientes actualmente esperan productos con alta calidad, gran funcionalidad y bajo precio. Estas expectativas obligan a las empresas a adoptar una estrategia de búsqueda de excelencia o serán forzadas a salir del negocio. La competencia puede rápidamente hacer olvidar a las que tenían la supremacía del mercado.

Cuando se manejan productos maduros la competencia se incrementa y los precios y márgenes inevitablemente declinan debido a la presión de los competidores. La introducción de nuevos e innovadores productos por la competencia disminuye la imagen que tienen las empresas más antiguas del mercado y el precio se convierte en factor importante en la decisión de compra. Como consecuencia las compañías deben cambiar constantemente la funcionalidad del producto y reducir costos.

Muchas empresas, sin embargo, a pesar de que tienen indicadores muy buenos en sus operaciones (productividad, bajos costos unitarios) no son capaces de mantenerse en la competencia. Al ver esta situación tratan de buscar otras alternativas como:

- Congelamiento de salarios
- Congelamiento de tiempo extra y pago de incrementos
- Congelamiento de viajes no esenciales
- Retiros voluntarios
- Congelamiento de investigación y desarrollo
- Disminución del tamaño.

Aliviándose con ellas, en el corto plazo, los problemas de flujo de efectivo pero en el largo plazo dañan el desempeño de la empresa y confunden a los clientes. Muy frecuentemente las empresas empujan a sus mejores empleados a pasar a la competencia y aquellos que se quedan están agobiados y descontentos. Esto crea una organización cuyos miembros solo están preocupados por proteger sus empleos y que llegan ser adversos al riesgo. Con lo que posteriormente se hacen obsoletas y mueren.

¿ Qué se puede hacer para ser más competitivo, si los índices de productividad son bastante altos y por ende se tienen bajos costos unitarios ?<sup>10</sup>. Pero por otro lado los gastos totales de la empresa siguen creciendo y disminuyendo las ganancias totales.

### 1.8 La información de costos en los últimos 60 años.

Hasta 1920, los administradores creían en la información del proceso, transacciones y eventos que producían números financieros. Para los años 60's y los 70's los administradores solo creen en números. Guiados únicamente por los datos recogidos en reportes financieros, los administradores corporativos han manejado el negocio desde los 50's. Los administradores de antes de los años 20's habían desarrollado procedimientos para calcular el costo relevante del producto. Pero estos procedimientos desaparecieron y aparecieron otros que son los que actualmente se usan para valuar inventarios.

La información de costos de antes de los años 20's era relevante para todas las decisiones administrativas ya que afectaban la eficiencia y todos los beneficios de la empresa.<sup>11</sup> Muchas de estas compañías llegaron al éxito a través de las economías de escala<sup>12</sup> y para monitorear las economías de escala los administradores buscaban la información de costos sobre la conversión en cada proceso de la compañía. La información sobre los costos resultaba excesiva, por que las empresas tenían líneas de productos relativamente homogéneas que consumían la misma cantidad de recursos en tasas uniformes. Cuando se empezó a dar la integración vertical se requirió información adicional sobre la eficiencia de los procesos internos y fue cuando empezaron a surgir una gran diversidad de artificios contables<sup>13</sup>.

Para poder medir el cumplimiento de la gran variedad de actividades surgieron medidas tales como el ingreso neto o el retorno de la inversión.<sup>14</sup> Cuando se empezaron a unir varios tipos de actividades económicas ( integración horizontal ) que generaban dos o más productos se requirió saber en cuanto afectaba cada uno de ellos los beneficios totales por lo que generaron formas de estimar el impacto en forma exacta. Para 1910, los sistemas de costo daban información exacta para una amplia variedad de decisiones de economías de escala ( eficiencia) y nuevas oportunidades( desarrollo de nuevos productos).

A partir de este momento este tipo de sistemas empezaron a desaparecer debido a la alta relación costo-beneficio que tenían. Se hacía costoso calcular un costo exacto debido a la tecnología existente para procesar información de cada línea de producto y todas sus ramificaciones y por otro lado esta información tan exacta no se utilizaba para la venta del producto. Las decisiones sobre los productos se podían hacer con información menos perfecta.

<sup>10</sup> Esta pregunta la plantean Goldratt y Cox ( en: Goldratt E.M., Cox J.;La meta. Un proceso de mejora continua; Edit Castillo S. A.; 1er edición; 1991; Pag 17 ), pero que cualquier directivo contemporáneo se hace.

<sup>11</sup> Antes de los años 20 las empresas que se encontraban estaban dedicadas a un solo producto y tenían líneas de producción homogéneas.

<sup>12</sup> Entendiéndose como "reducción del costo unitario a través de incrementar la cantidad de producto final terminado en una fábrica"

<sup>13</sup> Ejemplos de estos son los precios de transferencia y los presupuestos

<sup>14</sup> En estas empresas el costo por producto no interesaba debido a que se tenían líneas homogéneas de producción y no tenían una gran variedad de productos

Los sistemas que se empezaron a usar tenían un pool de indirectos y se distribuían al producto con base a la mano de obra o materia prima. Esta era la mínima información que se requería para bosquejar la utilidad del producto. Tampoco fue necesario recolectar la información para evaluar las ganancias por nichos de mercado ya que se tenían márgenes aceptables de ganancias<sup>15</sup>.

El quitar la función de costeo de la administración no significó que los contadores abandonaran todos los costos del producto. Estos se siguieron realizando con propósitos de valuación de inventarios, no para evaluar el consumo de recursos.

La diferencia en exactitud entre el costeo de producto antiguo y el costeo contable es la distribución de los indirectos. Los ingenieros distribuían este gran costo a actividades específicas que causan el costo, es decir tratan de manejar los indirectos como directos de producto. Los contadores no necesitaban distinguir cuidadosamente la cantidad de productos y procesos. Manejan los indirectos como un todo y los distribuyen acorde a los productos con base a mano de obra.

En los últimos 60 años se modeló el manejo de la información financiera contable. Se usó como modelo a una compañía que manejaba una línea de producto y era poco compleja a principios del siglo XIX. Los modelos implican situaciones de simplificación de problemas de decisión de la vida real. Pero al forzar estas simplificaciones permitió a los contadores mostrar que la información generada de la información puede ser **“relevante”** en el manejo de costos.

Las reglas de reporte financiero tuvieron un impacto dañino en la información contable que era usada para valorar el cumplimiento en organizaciones complejas debido a que las grandes empresas usaban medidas contables de eficiencia y productividad para evaluar el cumplimiento de los subordinados, pero el surgimiento de la organización multidivisional generó que la alta dirección delegara a la cabezas divisionales la responsabilidad de lograr el beneficio contable o el Rendimiento de la Inversión esperada, y no solamente la eficiencia o productividad.

Al usar beneficios objetivo se delegó una gran variedad de responsabilidades operativas. Esto incrementó el riesgo de que los administradores logaran las metas locales pero no las metas organizacionales.

## **1.9 La obsolescencia de los sistemas de administración contable**

Muchas de las empresas continúan utilizando el mismo sistema desde hace 20 o 30 años. A pesar de que la mayoría se haya automatizado ninguno muestra cambios en la filosofía de diseño que refleja el potencial de la computadora.

Los sistemas de costos incorporan muchas suposiciones para el manejo de los costos indirectos ya que se incorporan los **“pools”** de indirectos (overhead). La gran cantidad de **“pools”** son distribuidos a los centros de costos de diferentes formas. Algunas fábricas simplifican esta distribución al utilizar la mano de obra. Otras son más científicas y para cada Pool de overhead buscan una medida para distribuirlo a los centros de costos. Por ejemplo los gastos de construcción tales como depreciación, impuestos, seguros, alumbrado mantenimiento deberían ser distribuidos por espacio: la energía eléctrica por el consumo de energía maquinas, prestaciones de mano de obra por mano de obra, mantenimiento de equipo por el valor en libros. En un segundo paso de distribución, los indirectos son distribuidos a los centros de costos en todas las empresas basado en mano de obra<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Esta estrategia funciona cuando no se tienen competencia. La cual hoy es creciente

<sup>16</sup> En algunas partes del sistema bancario, primeramente se lleva a cabo una asignación sucesiva de gastos entre las áreas asesoras y operativas. Posteriormente se procesa al costeo de los servicios asignándoles valores monetarios de acuerdo con las áreas operativas que intervienen en los diferentes procesos del servicio que se pretende costear.

Después de que todos los costos indirectos fueron distribuidos en cada centro de costos, el costo fue dividido por el tiempo de mano de obra esperada para cada trabajo en el centro de costos. Con esto se obtuvo la proporción de indirectos con base a la mano de obra.

La siguiente tabla muestra un reporte de costos estándar:

### REPORTE DE COSTOS ESTÁNDAR PARA UNA VÁLVULA

CONCEPTO/OPERACIÓN	COSTO MATERIAL	DE COSTO MANO OBRA	DE COSTOS INDIRECTOS	COSTO TOTAL
PARTE COMPRADA	1.1980			1.1980
OPERACIONES				
LIMPIEZA		0.0438	0.2404	0.2842
MONTAJE		0.0031	0.0337	0.0368
AJUSTE		0.0577	0.3241	0.3818
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1.1980</b>	<b>0.1046</b>	<b>0.5982</b>	<b>1.9008</b>
OTROS SUBENSAMBLES	0.3253	0.2999	1.8519	2.4771
<b>COSTO TOTAL, SUBENSAMBLE</b>	<b>1.5233</b>	<b>0.4045</b>	<b>2.4501</b>	<b>4.3779</b>
ENSAMBLE Y PRUEBA		0.1469	0.4987	0.6456
<b>TOTAL</b>	<b>1.5233</b>	<b>0.5514</b>	<b>2.9488</b>	<b>5.0235</b>
% DE COSTO	30.32%	10.98%	58.70%	100.00%

Fuente: Johnson H.T., Kaplan R.S.; *Relavance Lost The Rise and Fall of Mangement Accounting*, Edit Harvard Bussines School Press; 2da edición; Pag 185.

Los costos de materia prima y mano de obra están a precios corrientes. La distribución de indirectos representa casi el 60% de los costos, donde la mano de obra es el más pequeño de las tres categorías. A pesar del error introducido al distribuir casi el 60% de los costos basado en una categoría que solo representa el 11%. Nadie pensaría que esta mal cuando se publican cifras con cuatro dígitos.

Algunas compañías no tienen un sistema de costos tan "sofisticado" como el que se presento en la tabla anterior, donde se puede identificar claramente el monto de materia prima, mano de obra e indirectos.

Muchas empresas combinan materiales, mano de obra y costos indirectos en cada etapa formando un costo único, que cuando es transferido a la siguiente etapa del proceso se identifica como el costo de material a usar. Usando esta aproximación con los datos de la tabla el costo de \$ 4.3779 para todos los subensambles se convierte en costo de materia prima para la etapa de ensamble prueba y empaque. El costo final aparece como:

ELEMENTO COSTO	DE COSTO
MATERIAL	4.3779
MANO DE OBRA	0.1469
INDIRECTOS	0.4987
<b>TOTAL</b>	<b>5.0235</b>

A pesar de que el costo final es el mismo la estructura de gasto ha sido destruida porque el costo del material en la etapa final incluye mano de obra e indirectos de etapas previas. Por lo que es imposible hacer estimados de mano de obra, materia prima o hacer una separación de gastos fijos o variables. Si se quiere conocer este valor se deben hacer estudios especiales de costos

#### **¿ Por qué se sigue utilizando los sistemas contables ?**

Estos sistemas son un ejemplo de como se relacionan todos los costos al producto que se hacen en una fábrica. Los costos de materia prima, mano de obra e indirectos son sumados y agregados con los costos de etapas anteriores a las siguientes etapas. Todos los costos son transferidos a los productos y al final se tiene una absorción total del costo.

Estos sistemas son fáciles de instalar, operar y entender. El sistema genera costos de productos que satisfagan todos los reportes externos, autoridades, regulaciones, etc.<sup>17</sup>. Después de todo para los administradores esta información es mejor que nada, además quién pensaría que esta mal si reportan con 5 o 6 dígitos significativos.

A continuación se describen algunos de los factores y sus efectos que afectan a los sistemas contables:

#### **- La mano de obra como criterio de distribución y sus consecuencias.**

Al saber los administradores que el criterio que se utiliza para distribuir los indirectos es el de la mano de obra y que los indirectos tienen proporciones de más del 100% respecto a éste gastan mucho tiempo en controlar este gasto<sup>18</sup>, el cual sólo representa un pequeño porcentaje del total (dependiendo de la industria).

Se pone poca atención a los conceptos de indirectos que se incrementan rápidamente. Si un encargado de manejar estos indirectos obtiene una mejoría al transferir al producto los beneficios también son transferidos a producto. Muchas veces lo que los administradores hacen es tratar de engañar al sistema con reducciones de mano de obra en las áreas que tienen un contacto con el producto ampliando las áreas que se manejan como indirectos, con lo que se tienen costos más bajos en el producto ya que el costo de los indirectos se asocia con todos los productos.

También se ha visto que muchos administradores observan que la mayoría de sus procesos que se realizan manualmente aparentemente son muy caros. Por lo que inmediatamente piensan en subcontratar o en comprar equipos automáticos. En tales casos los costos son aparentemente disminuidos y las compañías empiezan más a subcontratar. Solo se usa mano de obra barata en la fábrica para ciertas actividades. Con esta acción muchos de los indirectos que son distribuidos por mano de obra van a caer a los productos que no utilizan estos indirectos por lo que el ahorro que se da en una actividad cae en una pequeña proporción agregada en los otros productos. Además la distribución de mano de obra distorsiona el costo del producto ya que introduce subsidios a productos que tienen menos mano de obra que otros.

---

<sup>17</sup> En los nuevos criterios de contabilidad para instituciones de crédito en México para 1997 se plantea que las comisiones se reconocerán como un cargo o crédito diferido, amortizándose en línea recta durante el plazo de la operación que dio origen, a excepción de operaciones con una vida definida. En la práctica la aplicación de este criterio requerirá que las instituciones de crédito cuenten con un "sistema de costos" por línea de producto, para identificar el monto de los costos asociados al ingreso diferido

<sup>18</sup> En los nuevos criterios de contabilidad para Instituciones de crédito en México para 1997 se plantea que las otras remuneraciones directas (vacaciones, premios, bonos, etc.) se reconocerán en resultado cuando se devenguen y no cuando se paguen, como se realiza en la actualidad. Con lo que el costo de los servicios tenderá a estabilizarse.

Cuando se pueden identificar los gastos fijos y variables se asume que los últimos varían directamente <sup>19</sup>en función de la mano de obra. Esta suposición puede ser aplicada a ciertas categorías de costos pero otras categorías varían con la horas máquina, el número de revisiones. Normalmente muchos productos con poca cantidad de mano de obra requieren manejos especiales, controles de calidad, pero sus indirectos son bajos debido a la cantidad que se tiene de mano de obra directa. En forma inversa productos con alta cantidad de mano de obra requieren de pocos procesos especiales pero tienen un alta cantidad de indirectos por el criterio utilizado.

Al usar la mano de obra para valuar la eficiencia se crea un incentivo para construir productos. Se entiende que, entre más productos mas favorable para la eficiencia. Sin embargo este incentivo para la eficiencia crea el efecto de incrementar la cantidad de producción no solicitada. Las cantidades en el almacén crecen y los costos contables disminuyen. <sup>20</sup>

#### - El tiempo de reporte.

Muchos sistemas de costos siguen un ciclo mensual, que corresponde con la preparación de los resúmenes mensuales de ingresos y egresos para los corporativos. Se da un énfasis al cierre rápido de operaciones. Pero a pesar de todo esto, la información de costos no es oportuna y se produce a un nivel muy agregado para ayudar el control de la producción en el corto plazo.

Se requieren muchos datos de control, mano de obra, materiales, niveles de inventarios, que normalmente se tienen diariamente. Si surge un problema en estas áreas los encargados no esperan a que se realice el cierre para ver que es lo que esta pasando. Muchos de ellos tienen sus propios sistemas que recogen información relevante para tomar sus decisiones en el día a día.

De esto surge la pregunta ¿ Para qué sirve el sistema de costos contable ?

La información que produce no sirve para asignar exactamente el costo al producto, tampoco sirve a los administradores de la operación día - día. La información oficial del sistema de costos ha sido diseñada para satisfacer los requerimiento de un resumen mensual de pérdidas y ganancias.

El origen de este requerimiento de información es la separación de actividades que dio a partir de la integración horizontal. El retorno de la inversión fue desarrollado para medir esta nueva forma de organización. Al momento que se requirió se elaborara en forma mensual, se tuvo que hacer cierres de libros de la misma forma y hacer una distribución rápida de los gastos.

No hay duda de que estas formas de medición fueron buenas, sin embargo, pronto los administradores aprendieron que hay una gran variedad de formas para lograr los objetivos en los indicadores al manipular las cifras financieras. Una forma que utilizaron para incrementar el ingreso consistió en seleccionar opciones más liberales de la contabilidad al cambiar la depreciación acelerada a depreciación en línea recta, aumentando la vida de depreciación, capitalizando ciertos gastos.

---

<sup>19</sup> Johnson H.T., Kaplan R. S.; Relevance lost the rise and fall of Management Accounting; Edit. Harvard Bussiness School; 2da edición; 1991; Pag. 185

<sup>20</sup> Este fenómeno de sobre inventario y disminución de costo unitario lo presentan Goldratt y Cox ( lo plantean en: Goldratt E.M., Cox J.; Op. Cit.; Pag 26-27 ). También observan sin embargo que el gasto total se incrementa. Al desarrollarse el texto descubre que el sobre inventario aumenta los gastos ya que para producirse se requiere realizar un mayor gasto e inmoviliza ciertos recursos.

- Miopia funcional.

Los sistemas de costos tienen una gran cantidad de clasificaciones funcionales. Estas clasificaciones son acompañadas por el uso de las variaciones de la medida de cumplimiento. Estas medidas de cumplimiento causan conductas que impulsan el mejoramiento de la función sobre la medida del todo.

Por ejemplo, se puede usar la variación del precio de compra para valorar al departamento de compras. Esto impulsara la búsqueda de proveedores para reducir costos<sup>21</sup>. La medida de mejora el cumplimiento de compras, pero el precio puede ser muy alto ya que como resultado de las compras realizadas se reduce la calidad del producto e interrumpe la producción .

- La espiral de la muerte.

El costeo contable convencional requiere de que todos los costos sean relacionados con todos los productos producidos. Esta absorción total puede ser peligrosa para la salud de la compañía.

Supongamos que se tiene una cantidad de diferentes productos <sup>22</sup> a los cuales se les distribuye todos los costos y se seleccionan los mejores productos y se quitan los más "costosos". Con esta decisión se quito cierta cantidad de producto sobre la que se dividía el total de gastos, pero no elimino ciertos gastos que se siguen realizando e incluso toma meses dejar de hacerlos. Los costos que ya no son absorbidos por los productos eliminados por lo que ahora son trasladados a los productos que se mantienen. Con esta acción se aumentan los costos.

El ciclo se repite varias veces terminando con todos los productos y sacándolos del mercado.

## 1.10 Nuevas necesidades de información

Una razón importante de que los costos de la compañía no llegan a ser competitivos es que los sistemas convencionales de costeo contable distorsionan el costo del producto y no proveen información para ver claramente la oportunidades de incremento en productividad. Muchos administradores toman decisiones rutinariamente sin conocer éstos. Las compañías que tienen información relevante y a tiempo tienen mucha más oportunidad de tomar decisiones correctas.

Las demandas de la competencia hace que las compañías traten de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿ Cuáles son los elementos más significativos y manejables de costo por cada producto ?
2. ¿ Con qué parte del costo contribuye cada actividad de la empresa, su procedencia incluyendo capacidad y cuanto volumen puede ser incrementado antes de que el costo cambie. ?
3. ¿Cuál es costo del desperdicio y cuales son las mejores prácticas para una actividad ?
4. ¿ Cómo varía el costo y sus componentes con los cambios en el negocio. Qué costos son evitables si los volúmenes disminuyen ?
5. ¿ Cómo manejar los costos de estructura, utilización de la capacidad, las tendencias no financieras y compararlas con las de sus competidores?
6. ¿ Cómo puede bajarse el costo del diseño para los nuevos productos y para los ya existentes ?

<sup>21</sup> En algunos bancos españoles ( Banco Popular de España) se realiza esta medida, con la salvedad de que también se "cobra" una multa en caso de excederse en sus funciones y que afecte negativamente a la empresa

<sup>22</sup> Esto también aplica para la selección de nichos de mercado

## 2. QUÉ ES UNA ESTRATEGIA

### 2.1 El objetivo de la empresa

#### ¿Cuál es el objetivo para el que la empresa fue creada ?<sup>1</sup>

El objetivo de cualquier empresa es obtener ganancias bajo ciertos principios y condiciones. Es decir la meta de una organización industrial es ganar dinero para lo cual se desgana en varias actividades. Pero en ocasiones se incurre en el error de centrar la visión en uno solo de los aspectos de la empresa.

Un ejército puede planear una reducción en el número de clavos en los zapatos de sus soldados, así mismo una corporación puede concebir un patrón exclusivo de ventas para productos pintados de negro. Los clavos en los zapatos y el color en los autos son detalles. El punto es que visto en retrospectiva algunos detalles resultan importantes.

De esta forma las empresas hacen muchas actividades:

- Contratar gente ,es tan importante por sus efectos debido que en caso de no contratar a la gente adecuada se manifiestan problemas en el interior de la empresas, tales como incumplimiento de entrega, baja calidad de producción, malas actitudes. Considerar que la gente recibe un salario con cierta regularidad por una actividad y que no se requiere que ver más allá respecto a sus necesidades es un error ya que puede traer problemas a la empresa. Estos problemas puede ser por ejemplo una alta rotación de personal debido a la competencia.
- El producir bienes y servicios y la forma de producirlos bien , es otra actividad. Por un lado si no fabricas con calidad todo lo que se consigue es tener costosas equivocaciones pero a pesar de hacerlo varias empresas con buena calidad se van a la quiebra.

Es posible que vayan juntos calidad y eficiencia; por que a menos equivocaciones menos desperdicio, lo que conduce a costos más bajos. Sin embargo, si el objetivo fuera producir un bien de calidad a bajo costo ¿ Por qué Volkswagen dejó de fabricar el escarabajo ?.

- Los diferentes objetivos dan distinto importancia de las actividades . Si el objetivo es mantenerse, las actividades de investigación y desarrollo no son prioritarias, pero si el objetivo es el liderazgo tecnológico los puestos de mayor importancia serían los de investigación y desarrollo.
- En ocasiones el vender podría también ser la meta, sin embargo una empresa puede vender perdiendo dinero o con márgenes pequeños solo para bajar inventario.
- La complejidad de la organización puede provocar problemas debido a las contradicciones internas; por ejemplo, cuando nacieron los cajeros automáticos en la Banca Mexicana, tenían un costo operativo alto que se absorbía con la idea de desplazar a futuro las cargas de trabajo en la sucursal. Siguiendo con esta idea se incentivó el uso de cajeros en diversas operaciones. Sin embargo la administración independiente de los cajeros decide disminuir el efectivo flotante en éstos. Con lo que se empiezan a tener quejas de la gente que utiliza el servicio. Entre menos dinero haya en los cajeros la gente se queja más y los utiliza menos formándose una mala imagen de ellos.

---

<sup>1</sup> Estas mismas preguntas las plantean Goldratt y Cox ( en: Goldratt E.M., Cox J; Op. Cit.; Pag 29-36).

El volumen disminuye en parte por la razón anterior y además por que la mala imagen aleja a los cliente que todavía permanecen. Las sucursales incentivan el uso del cajero con lo cual se aumenta la clientela potencial que cambie de banco por una mal servicio.

Esto sucede cuando el destino de las actividades está manejado desde un punto de vista unilaterial<sup>2</sup>. Es importante recalcar que la empresa es un negocio y que son muchos los factores que intervienen en su desempeño, en como la organización coordina sus habilidades y capacidades para lograr hacer y conservar un cliente ante sus competidores. Esto sin dejar de esforzarse por que la compañía obtenga utilidades.

## 2.2 Mercado del negocio

### ¿ Cómo se gana dinero ?

La razón de ser de todo negocio empieza y termina con el cliente. La intensión de todo negocio es hacer algo capaz de atraer a un cliente. Tener algo que le interese, por lo que esté dispuesto a cambiar su dinero por un producto o servicio que necesita. De aquí que todos los esfuerzos, recursos y capacidades de la organización deban estar orientados y dedicados a entender qué es lo quiere el cliente, cómo, cuándo y dónde. Entender esto es vital para poder cumplir las necesidades y expectativas de un producto o servicio, así como hacer entender al personal que dedique sus actividades y se enfoque a este fin. Mientras esto no se logre los demás atributos de la operación no se darán.

La capacidad se muestra al atraer y conservar un cliente y sucede cuando se quita o defiende a un cliente de otro competidor, la cual recibe el nombre de competitividad. La diferencia que existe entre un competidor y otro para obtener la preferencia del cliente se le conoce como ventaja competitiva. De esto se concluye que los negocios deben obtener una ventaja competitiva que les permita atraer a los clientes y obtener ganancias.

El producto o servicio que se le entrega al cliente se evalúa de acuerdo con parámetros predeterminados. No sólo con aquellos que miden la naturaleza de lo que se entrega al cliente, sino también de aquéllos que definen el servicio o las condiciones que facilitan la comercialización y uso del producto de acuerdo a la percepción de la empresa. Sin olvidar la valuación de todos aquellos aspectos que determinan la permanencia del negocio, la participación del mercado, la rotación de clientes, las garantías, el servicio técnico, la cobranza y otros.

Los dos aspectos anteriores de la competitividad se centran primero, en la capacidad de conseguir y conservar un cliente; y segundo, en la capacidad de encauzar los resultados dentro de un marco de rentabilidad. Estos aspectos en conjunto configuran el éxito del negocio.

El éxito deriva de la respuesta a una pregunta concreta ¿ Qué valoran nuestros clientes ?. La respuesta debe considerar el negocio en su totalidad, y debe abarcar los tres grandes ciclos empresariales: el diseño, la fabricación y la distribución/venta de productos.

## 2.3 Visión del negocio

El buscar ubicar a la empresa en posiciones concretas es parte de la percepción que se tiene del negocio. Esta perspectiva le da cierta personalidad a la empresa ya que le da ciertos compromisos sobre las maneras de actuar y responder ante ciertas situaciones. Ejemplos de esto lo representan Mc

---

<sup>2</sup> Entendiéndose que solo se analiza esa actividad como si fuera la única de toda la empresa. Llevándose de una forma cerrada, miope y hasta visceral.

Donald's el cual se ha hecho famoso por el énfasis que se le da a la rapidez, limpieza y servicio. Otro ejemplo lo representa Walt Disney ya que hace un mayor énfasis a los principios de seguridad que al de la cortesía en un momento dado, debido a que si un cliente se accidenta en sus instalaciones la mala publicidad afecta a toda la empresa. Estos compromisos representan objetivos claros e integrados que se incorporan al interior de la organización.

Esta visión del negocio es un concepto, ya que es una abstracción que existe en la mente de los administradores del negocio con la intención de regular el comportamiento de todo el negocio. Por lo cual debe ser compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones.

De acuerdo a su visión cada vez con más frecuencia las empresas infieren los deseos del cliente y tratan de distinguirse ofreciéndole productos y servicios adaptados a sus distintas necesidades y gustos. Esta es una demanda que ninguna empresa podrá rechazar si quiere sobrevivir.

Existe una tendencia manifiesta en muchos ambientes<sup>3</sup>, en donde los productos se diseñan y comercializan con la posibilidad de atender una variedad aparentemente ilimitada de gustos. Por ejemplo, los consumidores de bebidas tienen ahora una abrumadora gama de opciones y combinaciones que van desde la normal a la light, y la de sin cafeína y con mucha cafeína.

A medida que la fabricación y el marketing masivos son reemplazados por la fabricación flexible y la búsqueda de segmentos pequeños de mercado, los bienes y servicios se dirigen con mayor frecuencia hacia compradores específicos y a grupos seleccionados. Por ejemplo, en el sector financiero, se alienta a los ejecutivos a crear "paquetes" de servicios personalizados en función del perfil de un cliente para su medio. Otro ejemplo lo representan los bancos que ya están estableciendo sucursales en tiendas de autoservicio y grandes almacenes.

La personalización exigirá procesos de entrega más complejos y las empresas tendrán que ser capaces de ofrecer una cartera completa de servicios e incluso enlaces con servicios ofrecidos por otros. Esta personalización en muchas organizaciones implicará volver a diseñar sus sistemas informáticos para adoptar un esquema dirigido hacia afuera, alejándose de un modelo de productos y servicios dirigido hacia adentro.

La competitividad surge de la visión y la necesidad de ganar una posición relativa ante un cliente con respecto a otros competidores. Si no hay competidores, entonces este análisis carece de importancia. La posición competitiva de una empresa que produce, comercializa sus productos o servicios depende de los siguientes factores:

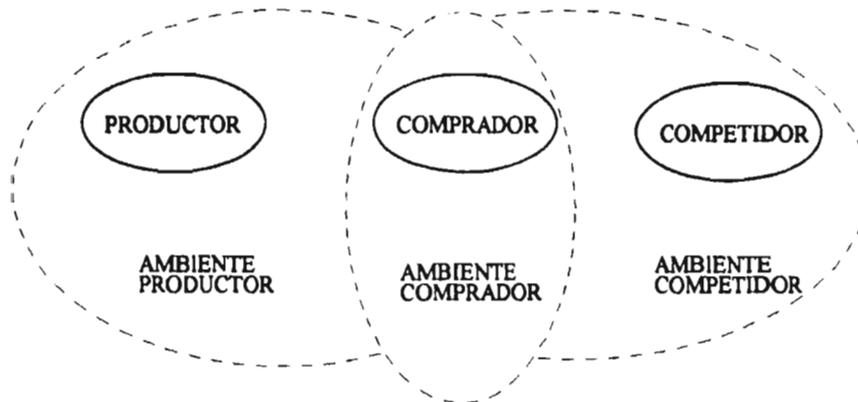
- Su propia capacidad para generar el producto o servicio que intenta comercializar, el cual se compone de las habilidades de su personal, la efectividad de los sistemas y procesos de trabajo, la efectividad de las estrategias directivas, el valor de su tecnología e instalaciones y la concepción cualitativa del producto o servicio y su labor de venta.
- Condiciones que envuelven al productor en facilidades o limitaciones que afectan el desempeño de la empresa, como aquellas establecidas por gobiernos con influencia en aspectos fiscales, laborales, económicos y otros, como son las condiciones para repatriar al país de origen las ganancias obtenidas en otros mercados obligándose con esto a que se inviertan en el país.
- Condiciones predominantes en el ambiente del comprador, que de igual manera ayudan o restringen las operaciones con el productor.

---

<sup>3</sup> Para fines prácticos se hablara de ambientes sin monopolio.

- Ambiente global del competidor, que está definido por su capacidad relativa como competidor y las condiciones de su entorno.

## FACTORES DE POSICION COMPETITIVA



Al combinarse estos factores, provocará que ya sea el productor o el competidor junto con sus entornos respectivos tenga una mayor ventaja competitiva y es obvio que el cliente cree que elegirá la de mayores beneficios en corto y en largo plazo. La visión por tanto debe tomar en cuenta estos factores y tratar de modificarlos. Muchas veces el comprador no sabe lo que quiere por lo que se vuelve en una presa del vendedor .

Una vez articulada la visión de negocio, lo siguiente es considerar qué procesos son necesarios para hacer realidad esa visión. Sólo entonces se puede plantear que tipo de información , de políticas y de controles se requieren y que tecnologías serán necesarias como apoyo. Es esta clase de organización ( estrategia, operaciones y personal) la que estará realmente preparada para aprovechar al máximo la ventaja competitiva.

### 2.4 Amplitud del negocio o alcance de la visión

Las necesidades de expansión, de ampliar la base de clientes y de reducir los costos están empujando a las empresas a ampliar el concepto de mercado.

La globalización comienza por entender la forma de pensar la estratégica más allá de las fronteras nacionales. Para algunas empresas imponer esta manera de pensar es necesaria cuando se enfrentan por primera vez a la competencia internacional.

Los '90 supondrán un aumento drástico de la competencia, que podrá venir desde cualquier lugar del mundo.

A medida que las empresas se alejan de una actitud reactiva y se acerquen a las iniciativas globales proactivas, la excelencia, la calidad global se convertirá en una de las claves de éxito. Entonces, una empresa global no será simplemente una empresa multinacional. Será una que proporciona un nivel consistente de productos y servicios de alta calidad en todos los mercados en los que opera.

El mercado en la década de los '90 exige estrategias nuevas. Las necesidades de reducción de costos, reducción de tiempo y globalización reformarán los conceptos tradicionales sobre competitividad.

Con este afán las organizaciones están haciendo un mayor uso de las alianzas y asociaciones entre proveedores, clientes e incluso competidores.

Ya sea para competir, o para aliarse, la organización global deberá afrontar nuevas exigencias para salvar las diferencias culturales basadas tanto en factores humanos como técnicos. La cooperación empresarial exige una mayor sensibilidad hacia las diferencias de idioma y de prácticas empresariales. La globalización también plantea retos sin precedentes a los sistemas de información ya que tienen que servir de soporte a transacciones internacionales y al mismo tiempo dar cabida a prácticas locales.

Las organizaciones globales afrontan por ello problemas de cultura interna. Se convierten en organizaciones multiculturales para poder operar eficazmente. Pero esas diferencias culturales plantean problemas de comunicación y pueden conducir a dificultades operativas. Se puede utilizar la tecnología de la información para reducir esas dificultades de comunicación mediante la distribución de información común a través de las bases de datos corporativas.

La globalización de los mercados y la economía hace que la competitividad se considere en términos de alcance global. El término global se refiere a los factores intrínsecos que rodean la dirección de una empresa, como la propia capacidad, la naturaleza de los clientes, el alcance territorial, la posición de los competidores, las condiciones gubernamentales, las oportunidades de mercado, las estrategias de insumos y distribución, asociaciones estratégicas etc..

De esto se infiere un aspecto sumamente relevante para el entendimiento de la competitividad; ésta no depende únicamente de la empresa. Existen algunos aspectos que no pueden ser afectados por el alcance de la empresa pero la afectan substancialmente como son las vías de comunicación, las redes telefónicas, los impuestos, trámites y requisitos para la importación de materias primas o productos.

Si se pretende dar una identificación a los aspectos de competitividad se plantearía que la competitividad total de la empresa está formada por el valor de la competitividad interna de la empresa y la competitividad complementaria de las condiciones del entorno.



El concepto relevante y esencial de todo negocio está ligado al de su competitividad, para lograr su sobrevivencia y oportunidad de crecimiento que lo haga perdurable. La dedicación visionaria al logro y mejoramiento de esta condición de competitividad permitirá el éxito de la empresa. **El objetivo global para hacer negocios es ser competitivos y de mejorar consistentemente la posición de la empresa.** Ser el mejor no representa ser el mejor en todo y de todo el mercado. Ser el mejor para

nuestro cliente y de una manera duradera, no por una venta casual, sino por una relación de mutuo beneficio. Ser competitivo es ser mejor que los competidores y el lograrlo es el reto de toda organización

## 2.5 La forma de enfrentar el mercado

El medio ambiente lo forman los clientes y competidores, los cuales se mueven con la misma tecnología disponible. La forma en que un negocio se adapta a este medio presenta dos aspectos:

El primer aspecto se relaciona con el alcance o visión que se tiene para el negocio<sup>4</sup> y el segundo se concentra en las diferencias que existen entre las empresas en un momento dado o las que se pueden provocar de acuerdo a la visión. Con esta diferenciación se ve claro que el primer aspecto permitirá determinar si las relaciones económicas son capaces de sostener la diferencia.

La mayor parte de las amenazas de los negocios provienen de fuera, sin embargo la mayor parte de las empresas se centran en los aspectos internos por lo que no toman en cuenta éstas. Aparecen cambios de hábitos de los clientes, los cuales en ocasiones son nuevos o pueden ser regresos al pasado (modas al vestir que se repiten periódicamente). Otras veces se crean estos hábitos debido a que el cliente no sabe exactamente lo que quiere y se convierte en presa de los vendedores, quienes lo van guiando según su "conocimiento". Un ejemplo puede ser cuando se va a un taller mecánico y no se tiene un conocimiento exacto de lo que le puede fallar a un vehículo. Si el vehículo va con alguna falla obvia esto "limita" al vendedor para que primero se corrija ésta, sin embargo éste puede tratar de vender servicios adicionales como son lavar vestiduras, tratar de vender algún protector o una pintura especial.

La forma de entrar el mercado depende de si se tiene o no al cliente. Bajo este punto las formas pueden ser:

- Iniciando. Implica el hecho de incrementar la participación en el mercado. Lo que se puede lograr con base al sacrificio de las ganancias en el corto plazo, con inversiones, creatividad o suerte.
- Manteniendo. Consiste en conservar la cantidad de clientes y/o el volumen de ventas. Los costos, y por ende las ganancias, dependen de lo cotizado que sea el mercado. Si es muy "atractivo", el mantenerse puede ser muy costoso y equivalente al de toma de clientes; Si no es así, lo que hace es proteger el mercado manteniendo una ganancia estable.
- Optimizando Maximizar las ganancias aunque en un momento dado se sacrifique mercado.

Bajo estas formas de entrar al mercado se observa que se presentan tres aspectos: el crecimiento (inicio), el mantenerse y la optimización ( que algunos segmentos sería la declinación ), los cuales a su vez generan una estrategia distinta . La estrategia en el mismo orden sería: A la ofensiva, llevando las aguas, a la defensiva y optimizando.

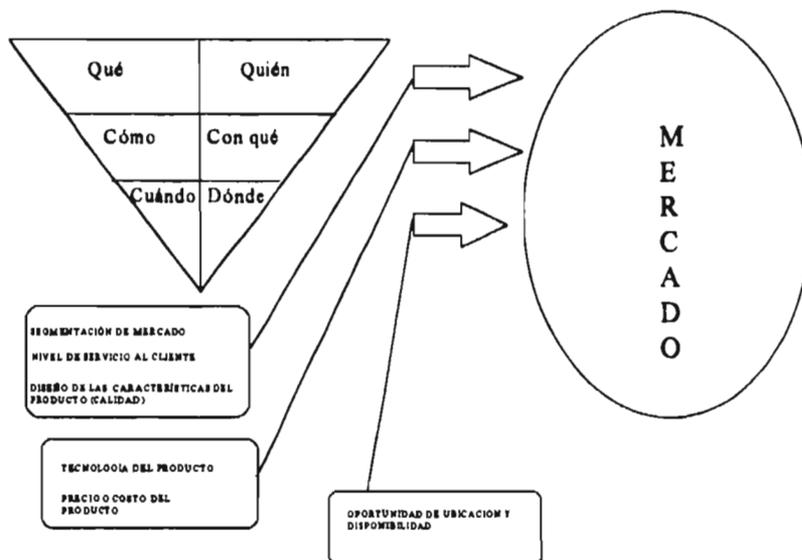
---

<sup>4</sup> No es posible tomar una impresión del mundo sin una visión previa de él. A esta visión previa muchos autores le llaman **PARADIGMA**.

En cualquiera de las situaciones en que se encuentre para lograr el éxito la empresa tendrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿ QUÉ se hace ?
- ¿ CÓMO se hace ?
- ¿ CON QUÉ se hace ?
- ¿ PARA QUIÉN se hace ?
- ¿ CUÁNDO se hace ?
- ¿ DÓNDE se hace ?

Por lo que se requiere definir una estrategia para definir estos aspectos



Las relaciones de QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CON QUÉ, CUÁNDO Y DÓNDE con el mercado nos permite definir tres niveles para la definición de la estrategia para enfrentar el mercado. Estos niveles guardan una relación entre ellos, donde cada nivel es dependiente del nivel anterior, por lo que al pasar de nivel se obtiene un parámetro condicionante que se utiliza en el siguiente nivel. Existe además una retroalimentación de niveles inferiores a niveles superiores que nos define una relación dialéctica que permite el perfeccionamiento:

1. El primer nivel de estrategia surge de la dialéctica entre el QUÉ y QUIÉN con respecto al mercado. De la cual surge un concepto (QUÉ-QUIÉN) que se utiliza como parámetro para el siguiente nivel.
2. El segundo nivel de estrategia surge de la dialéctica del CÓMO y CONQUÉ con respecto al mercado, tomando como condicionante o parámetro el concepto QUÉ-QUIÉN. De la cual surge un concepto integral (QUÉ-QUIÉN) -CÓMO-CONQUÉ.

3. El tercer nivel de estrategia surge de la dialéctica del CUÁNDO y DÓNDE con respecto al mercado tomando como condicionante el concepto (QUÉ-QUIÉN) - (CÓMO-CONQUÉ). De este tercer nivel se obtiene un concepto formado por el QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CONQUÉ, CUÁNDO y DÓNDE .el cual nos permite definir las directrices de la estrategia competitiva.

El éxito de una empresa se puede separar en la forma en que se define al cliente y lo que él considera como una diferencia. En otras palabras, para poder obtener la ventaja competitiva ante un cliente se requiere primero la definición de él, para poder posteriormente contestar QUÉ, CÓMO y CON QUÉ.

## 2.6 Estrategias de selección del cliente

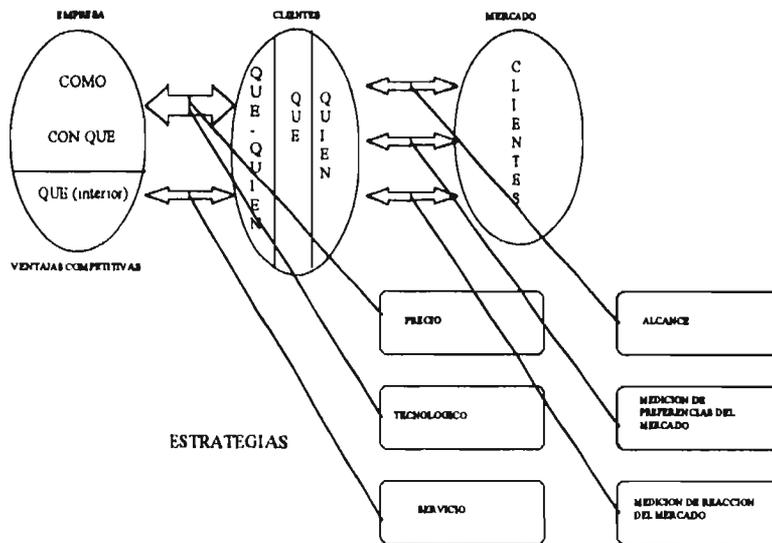
La ventaja que se obtiene con la selección del cliente no se mantendrá todo el tiempo ya que ésta depende exclusivamente del mercado. Dado que el mercado cambia continuamente (surgen nuevos competidores, cambios de ambiente o hábitos) provocan que se tengan cambios continuos de clientes por lo que se requieren de estrategias para poder mantener éstos como pueden ser, por ejemplo, las ya comentadas estrategias ofensivas y defensivas. A continuación se describe el esquema de algunas estrategias que surgen de la relación que existe entre la empresa y el mercado en la búsqueda de clientes.

Existen tres relaciones que definen las estrategias de selección:

1. De QUIÉN y el MERCADO: La estrategia de alcance define el tamaño del mercado objetivo. Se define el segmento del mercado. Por ejemplo en el caso de una aerolínea que tiene que decidir entre ofrecer sus servicios de transporte a hombres de negocio u ofrecercelo a un mercado masivo de turistas. Los hombres de negocio requieren comodidades tanto al viajar como al llegar a sus destinos (que incluyen facilidades para la renta de automóviles, hospedaje y alimentación). Los turistas normalmente solo requieren el transporte ya que normalmente arreglan su hospedaje a través de las agencias de viaje.
2. De QUÉ y el MERCADO: La estrategia de medición de las preferencias de mercado en donde se define la forma en que éste reacciona al producto de la empresa. Continuando con el ejemplo de la aerolínea, ésta ha decidido transportar a los dos tipos de pasajeros y tratar de dar las facilidades a los hombres de negocio. Para este fin establece convenios con prestadores de estos servicios, quienes le ofrecen a la línea aérea descuentos por volumen operado por lo que decide ofrecer el servicio también a los turistas.
3. De QUÉ-QUIÉN<sup>5</sup> y el MERCADO: La estrategia de ubicación del negocio define geográficamente y/o por tipo de actividad al negocio. Continuando con el ejemplo durante el viaje se mantiene separados a los pasajeros dentro del mismo avión, dándosele a los hombres de negocio derechos especiales. Se ofrece las facilidades de hospedaje y alimentación tanto a hombres de negocio como a turistas para poder hacer estos servicios accesibles en precio.

---

<sup>5</sup> El QUÉ-QUIÉN es lo que el decisor cree del comportamiento del mercado



## 2.7 Concepto de ventaja

La competitividad se centra en las diferencias entre las empresas, en vez de interesarse por sus misiones comunes. El problema al que responde no es **¿Cómo puede desempeñarse esta función?**, sino **¿Cómo es que nosotros podemos desempeñarla mejor?**<sup>6</sup>.

Al contestarse esta pregunta se ha observado que la raíces de estas superioridad surgen de:

- + Mejor conocimiento del mercado<sup>7</sup>
- + Mejores recursos<sup>8</sup> (CON QUÉ)
- + Mejores habilidades (CÓMO)
- + Mejor posición (QUÉ)<sup>9</sup>

La ventaja que da la primera es obvia ya que permite determinar las necesidades que el cliente tiene incluso antes de que éste se de cuenta de ello.

La naturaleza de superioridad que provocan las dos siguientes es evidente, ya que representan la habilidad de una empresa para hacer más y mejores cosas que sus rivales. Lo difícil es determinar que habilidades y recursos realmente te dan ventajas y en qué ámbitos de competencia. La idea de que

<sup>6</sup> Esta en función de lo que el decisor cree que el cliente piensa que es mejor

<sup>7</sup> Entendiéndose como mejor conocimiento al saber detectar los cambios del mercado

<sup>8</sup> Entendiéndose como superior lo que más le gusta a la clientela. Dependiendo del mercados lo que tiene éxito en uno puede ser un fracaso en el otro.

<sup>9</sup> Entendiéndose por 'QUÉ' lo que la empresa hace y que le gusta al cliente.

determinadas combinaciones de los recursos existentes pueden aumentar su efectividad combinada e incluso llegar a confundir a los competidores es la base de cualquier estrategia.

La ventaja posicional puede ser obtenida mediante previsión, habilidades y recursos superiores o sencillamente "suerte" (feeling sobre el mercado). Ya obtenida una buena posición de ventaja siempre es defendible. Esto significa que se logra producir suficiente valor para asegurar su continuidad y además que su captura sería tan costosa que los competidores se vean disuadidos en tratar de ganarla. En otras palabras, la competencia tiene que hacer mucho más aun costo mayor para conformarse con mucho menos

Esta superioridad al traducirse genera ciertas estrategias que son :

- + Recursos superiores=> Tecnología
- + Habilidades superiores => Aprovechamiento de recursos (Precios)
- + Posición superior => Servicio, Calidad

La mayor cantidad de empresas exitosas siguen alguna de estas estrategias y dependiendo de su visión del negocio pueden estar situados más cerca de alguna de ellas<sup>10</sup>.

## 2.8 Estrategias de ventaja competitiva

La competencia existe cuando dos empresas tratan de conseguir el mismo **QUIÉN**. y el que lo conozca mejor será el que obtenga la ventaja.

La estrategia en precio<sup>11</sup> se basa en la relación entre el **CÓMO** se hacen las cosas y el **QUIÉN**, debido a que esta relación nos define la forma en que se va hacer la operación.

La estrategia de lanzamiento y diseño de nuevos productos y características depende de la relación entre el **QUÉ** y el **QUIÉN** debido a que se define lo que se va hacer<sup>12</sup>.

La estrategia de tecnología se relaciona con el **CON QUÉ** se hacen las cosas y **PARA QUIÉN**.

## 2.9 Estrategia corporativa

El deseo de lograr una posición competitiva ventajosa es la fuerza motivacional que mueve, define y desarrolla las capacidades necesarias en la organización para lograrlo. Actualmente, como moda se plantean estrategias que logran la satisfacción del cliente.

---

<sup>10</sup> Muchos autores sostienen que es imposible que una empresa sea líder en las tres debido a la sofisticación y a los requerimientos en algunos casos de ellas.

<sup>11</sup> En la cual coincido ,al menos en el nombre con Porter. (Porter M.E.; Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia; Edit. CECSA; 1er edición; 1982; Pag 55-68)

<sup>12</sup> Para lograr esto se realizan diversas pruebas de mercado que permiten detectarlo (Focus group)

El objetivo de la estrategia corporativa consiste en definir las acciones y las actitudes que se deben tomar ante los cambios del entorno, es decir en que momento defenderse, atacar o ejercer influencia<sup>13</sup> dentro del mercado.

La interdependencia de propósitos, políticas y acción organizada resulta de crucial importancia para los objetivos específicos de una estrategia y sobre todo para su capacidad de identificar ventajas competitivas. La congruencia de las decisiones estratégicas de una compañía le permiten movilizar sus fuerzas para aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado o le permitan mantener la energía.

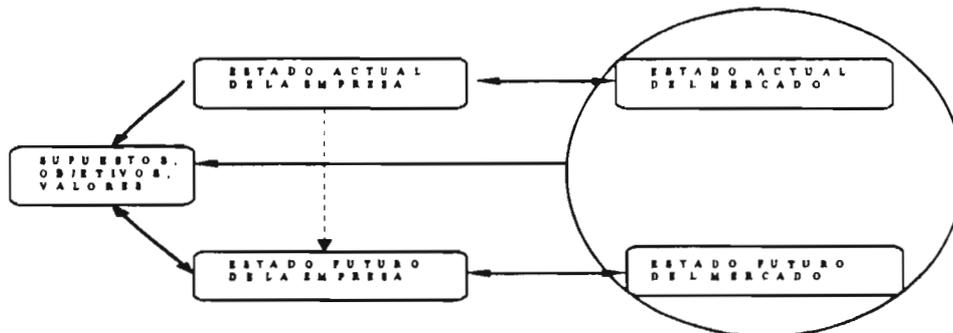
## 2.9.1 Visión del negocio

### ¿ Cómo concibe una organización su estrategia ?

Muchas empresas establecieron sus procesos hace años con el fin de llevar una estrategia específica para un mercado que ha cambiado en muchos sentidos. A medida que se perpetúan los procesos, las empresas se ven incapaces de responder al cambio sin modificar sus estrategias y sus modelos<sup>14</sup> de gestión . Aunque la tecnología de la información a menudo facilita una solución provisional para este tipo de organización, nunca podrá ser la fuerza que aisladamente reordene a la empresa

Las posibilidades y capacidades tecnológicas permiten a las organizaciones desarrollar una visión de negocio sobre la base de operaciones ideales a partir de la imaginación de ejecutivos con una visión amplia.

La planeación trata de llevar a la empresa a un estado deseado para los cual hace un análisis interno. Busca sus ventajas, determina su magnitud y luego construye un panorama de impactos de cada uno de ellos. Con base en la estrategia se prioriza cada uno de estas ventajas y se definen decisiones específicas.



La estrategia corporativa es un conjunto de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos<sup>15</sup>; asimismo produce las principales políticas y planes para lograrlos, define la esfera de negocios a que aspira, establece la clase de organización que pretende ser y precisa la naturaleza de

<sup>13</sup> Porter M.E.; Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior; Edit. CECSA; 1er edición; 1987; Pag 19-21

<sup>14</sup> Un modelo es una sustitución de la realidad , por lo que un modelo de gestión es un modelo de dirección y control de la empresa.

<sup>15</sup> Kenneth R. A.; El concepto de la estrategia corporativa; Tomado de: Mintzberg H., Quinn J.B.; El proceso Estratégico; 2da edición; 1991; pag 51

las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

La decisión estratégica es aquella que se hace para aplicarse durante largos periodos, y afecta a la compañía de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

La planeación estratégica es la que genera rumbos cualitativos. Normalmente el óptimo estratégico medido en un espacio de tiempo corto no es el óptimo.

Para nuestros fines las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para poder enfrentarse con un ambiente competitivo. Por esto mismo la forma de obtener el cliente y la diferencia que el observa en nosotros es vital, para lo cual se requiere inferir lo que él desea.

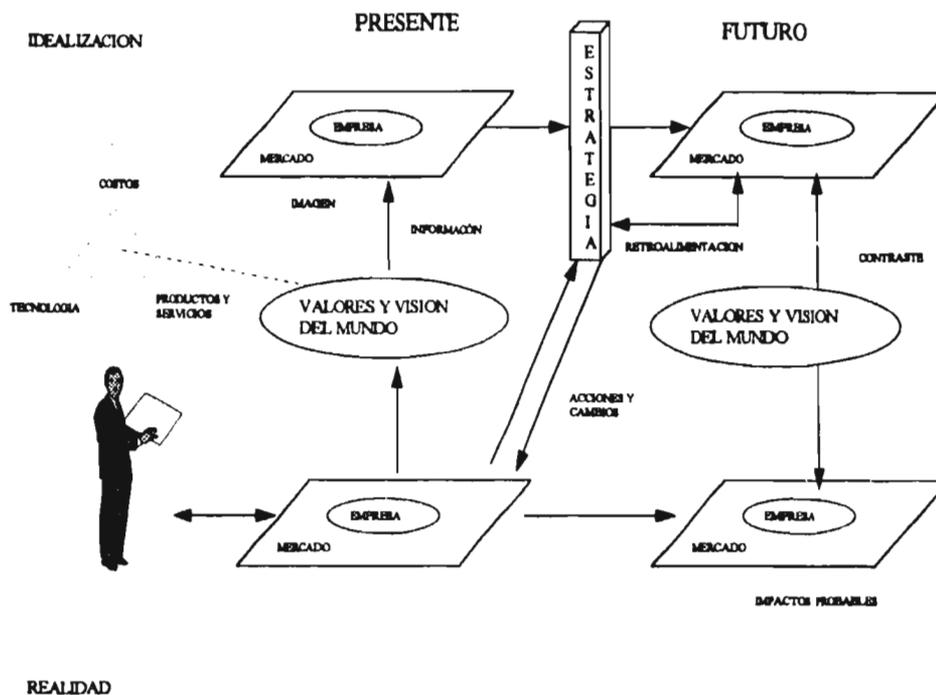
### **2.9.2 Proceso de definición de la estrategia corporativa**

Determinar el **QUIÉN** va a ser el cliente es complicado por que se define en función a la visión que se tenga de él. Esta visión a su vez está formada por valores de la empresa, sus objetivos y la forma en que se desea cambien hacia el futuro. La forma de inferir lo **QUÉ** el cliente desea o ve como diferencia también depende de la visión.

El grado de afinidad que tienen entre sí los valores del cliente y los de la empresa es crucial para permitir una buena relación. Por ejemplo, el dueño de un puesto de quesadillas le disgusta el alto contenido en grasas que tiene la manteca debido a que va contra la salud de la gente ya que aumenta el colesterol. Deja de usar la manteca y el sabor de las quesadillas cambia lo que disgusta a los clientes quienes exigen que se siga usando la manteca.

Debido a que la experiencia ha demostrado que son los aspectos que los clientes buscan más, la mayoría de las empresas tratan de hacer énfasis a: Excelencia en el servicio, Liderazgo tecnológico, Menor precio. El ejemplo del liderazgo tecnológico lo representa IBM, el cual su principal objetivo es mantenerse en la vanguardia en tecnología informática. El ejemplo del servicio lo representa HEWLETT PACKARD, cuyo principal objetivo es manejar una alta calidad de servicio, la cual se mide en la calidad de fabricación de sus equipos. El ejemplo del costo lo representa ACER, cuyo objetivo es el manejar un bajo costo.

Este mismo énfasis también se presenta en los Bancos, cuyo ejemplo en precio lo representa en México el BANCO BILBAO VIZCAYA, ya que ofrece a sus clientes no cobrar por los servicios prestados. En el caso de servicio, tradicionalmente se considera que BANAMEX es el que mantiene mayor servicio, aunque actualmente existen otros bancos que tratan de popularizarse a través de esta imagen como es el caso de BITAL. En el caso de tecnología tradicionalmente se considera que BANCOMER es quien da la pauta en el mercado, sin embargo existen otros bancos que tratan de tener una imagen de gran tecnología pero por su tamaño no son notorios sus adelantos. Para contrarrestar este efecto se unen y formalizan convenios de intercambio para recibir en línea operaciones de cheques de otros bancos y así no tener que esperar las 24 horas de costumbre para formalizar una operación, con lo que dan una imagen de tecnología y servicio.



Como se observa en la figura el proceso para definir la estrategia corporativa, inicia al tomar información de la realidad de acuerdo a los valores y visión del mundo que tenga el decisor. Con esta información se elabora una pre-imagen de la realidad. Apartir de esta imagen “mejorada” se define la estrategia para el futuro deseado y se determinan los impactos probables al realizarlos. Se evalúan estos impactos y se generan decisiones, que reciben el nombre de estrategia. De esta estrategia se generan planes, programas y acciones para llegar al futuro deseado y se aplican al presente<sup>16</sup>.

Se requiere que exista una consistencia entre las metas y políticas que se tengan dentro de la empresa para el logro de la estrategia, sin embargo muchas de ellas no se han formulado en forma explícita sino que han ido evolucionando o deteriorando a lo largo del tiempo. Incluso las que si se planean pueden incluir arreglos y compromisos entre grupos de poder opuestos. Obteniéndose con esto estrategias y políticas que van en contra de la estrategia general.

## 2.10 Estrategias de gastos genéricas

Como se mencionó, la competitividad tiene dos aspectos fundamentales: El primero que se refiere a conseguir y/o mantener al cliente, para esto se plantean las estrategias competitivas; y el segundo es alcanzar las ganancias deseadas

Para este segundo aspecto es de primordial importancia saber dos cosas: Primero, ¿Cuál es la diferencia que se quiere mostrar de acuerdo a la estrategia corporativa y cómo se planea darla a conocer?; y segundo, ¿Cuánto se va a invertir con dicha estrategia?.

<sup>16</sup> En la definición de una estrategia es muy importante una correcta definición cualitativa para poder tener una adecuada definición cuantitativa

Existen muchas formas de traducir el uso de los recursos invertidos en pesos y centavos, es decir de cuantificar mediante algún criterio, y estas reglas deben aplicarse de la misma forma a la medición de ingresos.

De esta forma la estrategia de gastos se define en concordancia con la de los ingresos para definir el CÓMO y CONQUÉ se trata de obtener éstos. Lo cual produce las principales políticas, planes y acciones. Esto conforma la estrategia general de la empresa, la cual se desarrolla a través del proceso dialéctico entre la visión inicial ( paradigma o estrategia inicial ) y los recursos.

Una institución bancaria en México , que en la actualidad genera la visión (idea) de crecer acercándose al cliente, es decir crear más sucursales. Si inmediatamente se pasa al nivel de definición Cuándo-Dónde<sup>17</sup> , lleva a analizar la red actual de sucursales.

**¿ Qué pasa si las sucursales están sobradas en capacidad, no pueden ser utilizadas para otra cosa que no sea una sucursal , es decir, el venderlas representa una pérdida muy grande ?**

Seguramente después de sopesar los gastos que se requerirían para poner nuevas sucursales tratarían de dar nuevos servicios y dar un mejor servicio en los servicios tradicionales a través de la red ya existente. Modificando con esto el QUÉ-QUIÉN de la estrategia corporativa inicial, con lo que también se modificarían los ingresos esperados.

Si este mismo planteamiento lo tuviera un nuevo banco, que obviamente no cuenta con ninguna sucursal podría no solo analizar la posibilidad de establecer sucursales, sino además generar distintas alternativas para dar el servicio como dar el servicio a domicilio con motocicletas (semejante a repartidores de PIZZA) o conexiones a sistemas computarizados a través del teléfono. En todo este proceso con lo único que estaría interactuando es con el CUÁNDO-DÓNDE y en menor medida CÓMO-CONQUÉ.

En un momento dado al darse el proceso dialéctico se busca la “congruencia”<sup>18</sup> entre lo que el sistema pretende ser ( como se define) con lo que se tiene internamente (con lo que se es ). De no hacerlo se cae en costosas contradicciones, por ejemplo, si una empresa desea diferenciarse a través de la calidad de sus productos y al analizar se da cuenta que el producto actualmente se hace con mano de obra barata, la cual en cierto momento hace que se tenga una calidad aceptable pero no del nivel deseado, y al mismo tiempo esto hace que sea competitivo en precio. Si mantiene su decisión de diferenciarse en calidad tendrá que conseguir personal y equipo más costoso para lograrlo, con lo que en un momento dado seguro perderá su ventaja en precio, pero no necesariamente ganará la preferencia a través de la calidad. Si cambia su decisión a diferenciarse con el precio, lo único que tiene que hacer es hacer su estrategia competitiva en ese aspecto. El decidir si cambia o no la forma de diferenciarse está sujeto al conocimiento que se tenga del mercado, como ya se ha mencionado, y al valor que se de a los gastos que tienen que realizarse para lograrlo.

#### **2.10. 1 Atributos de la estrategia de gastos**

Se entiende por atributos de la estrategia de gastos a las características que permiten identificar los diferentes cursos de acción dentro de la estrategia. A continuación se describe cada uno de ellos:

##### **- Conocimiento de la estrategia competitiva**

Para poder definir el valor de los gastos primero se debe determinar las aspectos críticos para el éxito de la estrategia corporativa. Esto se realiza a través de las relaciones de QUÉ, QUIÉN,

<sup>17</sup> El cual fue descrito en la estrategia para entrar al mercado.

<sup>18</sup> La congruencia siempre es relativa , y es claro que al analizar a detalle siempre habrá alguna incongruencia entre lo que se hace y lo que se quiere

CÓMO, CON QUÉ, CUÁNDO Y DÓNDE con el mercado . Lo cual como ya se mencionó permite definir tres NIVELES PARA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA para enfrentar el mercado. De estos tres niveles se obtienen tres parámetros generados por la estrategia corporativa que son:

1. QUÉ-QUIÉN (NIVEL 1 PARA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA). El cual se genera a través de una hipótesis  $H_1$  con una certeza  $P_1$  .
2. CÓMO-CONQUÉ dependiente del QUÉ-QUIÉN (NIVEL 2 PARA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA). El cual se genera a través de una hipótesis  $H_2$  con una certeza  $P_2$  .
3. CUÁNDO -DÓNDE supeditado a los anteriores (NIVEL 3 PARA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA). El cual se genera a través de una hipótesis  $H_3$  con una certeza  $P_3$  .

Estos parámetros pueden analizarse en función al grado de conocimiento que se tenga de ellos, debido a que éste es clave para poder lograr la estrategia corporativa.

Dado que la competencia por los recursos se realiza en forma integral, el conocimiento que se tiene de cada uno de los parámetros presenta cierta dependencia. Por otro lado, dado que no se tienen recursos ilimitados y no se tiene información privilegiada que permita saltarse la definición de ciertos parámetros, provoca que se tenga un orden de éstos para la definición de utilización de recursos. Aunque este orden no necesariamente aplica en la definición de la estrategia competitiva.

En función a esto mismo entre mayor desconocimiento se tenga de un parámetro en particular se tiene mayor incertidumbre para la estrategia , por lo que para poder disminuir el riesgo de la estrategia se requiere realizar gastos en estas áreas.

Ejemplificando lo anterior si una empresa no conoce el CUÁNDO y DÓNDE pero sabe los otros dos parámetros ((QUÉ-QUIÉN) - (CÓMO-CONQUÉ)). Un ejemplo de esto son las empresas refresqueras que tratan de optimizar sus formas de distribución mejorando sus rutas de distribución y ubicando mejor sus distribuidoras a lo largo del país. Lo mismo sucede con los demás casos pero se acumulan los aspectos en que hay que gastar.

Si ya se tiene definido los tres parámetros, lo único que se tiene que gastar es en ejecutar lo que se tiene definido en estos tres parámetros . Cuando no se tenga definido alguno de los parámetros, se tiene que gastar para completar el conocimiento. Se puede observar que tanto se tiene que gastar en función del cambio del paradigma inicial. Considerándose que si no se conoce un parámetro se tiene que gastar en un cambio( definición) y dependiendo del nivel del parámetro se tiene en los subsecuentes.

#### **- Recuperabilidad**

La recuperabilidad de los gastos está en función de que estén acorde a la estrategia, con lo que se puede decir que si un gasto está acorde con la estrategia será recuperable. La recuperabilidad del gasto depende del conocimiento que se tenga sobre las actividades a realizar. Si no se conoce los posibles efectos que tiene cada actividad entonces es probable que muchos de sus gastos puedan llegarse a considerar recuperables, siendo que algunos de sus efectos son adversos a la estrategia

corporativa. Por ejemplo, si una empresa tuviera como estrategia manejar su diferenciación a través de diversos productos y tuviera un aparato administrativo que no permitiera dichos desarrollos el gasto realizado en este aparato resulta no recuperable ya que es adverso a la estrategia corporativa.

La recuperabilidad puede ser indirecta debido a que el beneficio se recibe a través de beneficios no relacionados con actividad a realizar. Por ejemplo, el dueño de un puesto de tortas tiene que realizar gastos para hacer su producto, pero además tiene que gastar en permisos de la delegación. Si no gastara en estos permisos a pesar de que el producto fuera competitivo no podría venderlo por mucho tiempo.

Se observa que el periodo de recuperación de los gastos no está relacionado directamente con el periodo de producción de las actividades que generan ingresos y en un momento dado parecería que los gastos no se recuperan. Un ejemplo de éstos lo representan las fábricas de bicicletas ya que venden sus productos a fin de año, mientras que durante todo el año tienen que realizar gastos para la fabricación del producto.

Otro ejemplo de lo anterior, lo representa el gasto que realiza una empresa al evaluar dos productos alternativos. Al decidirse la empresa por uno con la información obtenida en la evaluación se trata de evitar que se tome una decisión equivocada con lo que se disminuye el riesgo de una pérdida.

#### - **Recursos**

La cantidad y los distintos tipos de recursos permiten determinar diferentes cursos de acción para lograr el objetivo deseado.

Por ejemplo, si desea obtener una diferenciación a través de tecnología y se decide adquirirla, todos los recursos gastados en ella estarán acorde con la estrategia, sin embargo normalmente los recursos que se tienen en cualquier compañía son escasos por lo que la asignación de un monto excesivo puede provocar que no se logre el objetivo. Continuando con el ejemplo si al adquirir la nueva tecnología, se tiene un periodo de aprendizaje en el cual la tecnología podría parecer equivocada ya que no produce los resultados deseados. Si se tiene exceso de recursos se puede pensar en cambiar de tecnología, no como un resultado de una evaluación que permitiera decidir esto sino como una forma de justificar la cantidad que se tienen disponible. Dado que los recursos que se tienen normalmente son escasos otras actividades estratégicas pudieran estarse limitando.

El tipo de recurso utilizado pierde importancia siempre y cuando sea utilizado de acuerdo a la estrategia competitiva. Por ejemplo, en una empresa de consultoría para obtener el contrato se debe tener una buena imagen, sus asesores tienen que utilizar diversos tipos de recursos para obtener un cliente, tales como teléfono para llamar a los clientes a cualquier parte del mundo, gastos en comida para atender a los clientes, servicios de cómputo para un rápido servicio, instalaciones elegantes para atender a los clientes, etc. La utilización de los recursos anteriores están acorde con la estrategia.

Si en un restaurante de comida rápida se incluyen gastos de instalaciones cómodas para que los clientes esperen mientras se les entregó su comida, se diría que es incongruente; ya que lo que se desea es que la comida se prepare rápido y no estar cómodo mientras se espera. Es fácil concluir que estos gastos no son estratégicos para llamar a los proveedores o de la empresa.

Es claro que los efectos que puede provocar cada uno de los recursos, así como las cantidades que se utilizan en ellos está basado en el conocimiento que se tiene de éstos y de su interrelación con la estrategia competitiva.

### 2.10.2 Clasificación de gastos

Con base en los atributos de las estrategia de gastos es posible elaborar una clasificación de gastos de acuerdo a lo forma en que interactúan estos atributos con la estrategia de gastos:

1. **Con base en conocimiento de la estrategia competitiva.** Esta se base en el conocimiento que se tiene del QUÉ- QUIÉN, CÓMO-CONQUÉ y CUÁNDO-DÓNDE que tiene o desca tener. Partiendo de esto se dividen en :

- **DEFINICIÓN.** Si no conoce en alguna proporción el QUÉ- QUIÉN, CÓMO-CONQUÉ y CUÁNDO-DÓNDE, ya sea por separado o en conjunto, se puede gastar en ellos para su definición: Como es claro se dividen en:

- QUÉ-QUIÉN
- CÓMO-CONQUÉ
- CUÁNDO-DÓNDE

- **EJECUCIÓN.** Si se conoce los parámetros de la estrategia competitiva, se debe gastar en mantener éstos y se subdividirían de la misma forma.

2. **Con base en la recuperabilidad.** Esta depende del conocimiento de las actividades que realizan el gasto y del fin que persiguen, así como la forma y el tiempo que se tarda la recuperación .

- **RECUPERABLES.** Si el fin que persiguen es acorde con la estrategia de competitiva , entonces serán recuperables. Esta recuperación puede ser:

- **DIRECTA.** El beneficio que se obtiene se mide directamente a través de un producto.
- **INDIRECTA.** El beneficio que se obtiene se mide en un producto distinto al que se gasta.

Estas dos formas de recuperación se pueden dividir en función al tiempo de recuperación definido en la estrategia en<sup>19</sup>:

◦ Corto plazo

◦ Largo plazo

---

<sup>19</sup> Esta separación depende del decisor quien puede decidir qué periodos de tiempo quiere evaluar. Para este trabajo se considera la separación en corto y largo plazo

**3. Con base en los recursos.** Éstos se clasifican en función al papel que cumplen dentro de la estratégica, así como de la cantidad aceptables en ellos. Se dividen:

- GASTOS ESTRATÉGICOS. Son los gastos están acorde a la estrategia competitiva.
- GASTOS NO ESTRATÉGICOS. Son los gastos que no están acorde con la estrategia competitiva

Éstos a su vez en función a la cantidad que se puede usar en ellos se clasifican:

- ° Cantidad aceptable. Son gastos cuyo monto es aceptable por el decisor
- ° Cantidad no aceptable. Son gastos cuyo monto no es aceptable por el decisor

### **2.10.3 Criterios de evaluación**

El criterio de evaluación para la estrategia de gastos es la definición de un indicador que permita medir el impacto del logro de la estrategia corporativa. Para poder definir este indicador es necesario utilizar los atributos de la estrategia. Esto permitirá definir para cada gasto una calificación con respecto a cada atributo. La combinación de calificaciones de cada gasto determinará el grado de cumplimiento con la estrategia corporativa.

El medidor se define en función de las características de los atributos y en forma genérica cada uno de ellos debe medir el grado de cumplimiento que se tiene o que se espera en ellos .

#### **Indicador del conocimiento estratégico y de los recursos .**

Dado que se parte de que se conoce la estrategia competitiva, se define que el indicador para el primer atributo, es decir para el apego a la estrategia, es el rango aceptable de los gastos (concepto) en función de los **NIVELES PARA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**. Este rango aceptable se mide en función del impacto que tiene éste dentro de los distintos niveles de planeación ( planes, programas, acciones, actividades) respecto a la estrategia.

Para este indicador dado que el gasto que se valúa está relacionado con una actividad ligada con la estrategia corporativa, se define a ésta como el elemento inicial o primero de creación de gastos.

Las actividades se pueden agrupar en función al impacto que tienen dentro de la estrategia. Para medir esto se puede clasificar las actividades y dar un valor a cada una de ellas en función de la estrategia corporativa.

**La clasificación de las actividades se puede realizar de la siguiente forma:**

1. Las actividades se clasifican en: repetitivas o no repetitivas. Una actividad es repetitiva si se hace continuamente y tienden a tener consistencia en sus insumos y en sus resultados. Por ejemplo la mayoría de las actividades que realiza una sucursal, tales como depósitos, retiros, pagos de servicios, apertura de cuentas son repetitivas ya que éstas requieren insumos definidos ( papelería, espacio, tecnología) y el resultado es claro.

Las actividades no repetitivas se hacen una sola vez, por lo que normalmente se consideran proyectos. Dado su naturaleza de única vez normalmente abarcan varias áreas.

2. En función a la contribución que realiza para cumplir la estrategia corporativa se pueden clasificar en primarias o secundarias( terciarias, cuaternarias, etc.). Una actividad es primaria cuando apoya directamente el objetivo de la estrategia, y el producto que se obtiene de esta es usado por otras actividades fuera del nivel que se analiza.

Una actividad es secundaria cuando apoya parcial o totalmente a una actividad primaria. Ejemplo de las actividades secundarias son: Administración, supervisión, capacitación y otras del mismo tipo. La forma en que apoyan es incrementando la eficiencia y efectividad de las actividades que soportan. Los productos obtenidos de las actividades secundarias se consumen solo por actividades primarias. Los productos de las actividades terciarias se consumen por las actividades secundarias y así sucesivamente con las cuaternarias y las que sigan.

La proporción que existe entre las actividades primarias y secundarias mide el grado de "burocracia"<sup>20</sup> que puede tener una organización. Normalmente se considera que la proporción entre actividades primarias y secundarias debe estar cargada del lado de las primarias, por ejemplo de 85/ 15. Esta proporción la define la propia estrategia.

3. En función al grado de influencia por factores internos o externos. De esta forma una actividad puede ser influenciada en 80% por factores externos y un 20% por factores internos. Los factores externos son menos influenciables que los internos.

4. En función a la importancia que se le da a la actividad en el mercado. Por ejemplo, si para el mercado es importante que los precios sean bajos, la actividad que se dedique a disminuir los precios (diseño, mayor control) tendrá mayor importancia.

Para ejemplificar lo anterior; se considera la actividad de colocación de plásticos( Promoción y procesamiento de nuevas solicitudes ):

- a. En función a que es reproducible cuantas veces sea necesario se considera que la actividad es repetitiva.
- b. En una banco en crecimiento esta actividad es primaria ya que apoya la consecución de la estrategia corporativa debido a que permite conseguir clientes.
- c. Esta actividad está influenciada por factores externos e internos.

Algunos de los factores externos son:

- Economía del país.
- Ingresos de las personas.
- Etc.

Algunos de los factores internos son:

- Eficiencia en el procesamiento de las solicitudes.
- Los parámetros para medición del riesgo con los que se define la aceptación o rechazo del cliente potencial.
- Etc.

---

<sup>20</sup> La proporción de hacedores y ayudantes, la proporción entre ayudantes y ayudante del ayudante (secundarias y terciarias), la proporción entre ayudante del ayudante y ayudante del ayudante del ayudante (cuaternarias), y así sucesivamente.

- d. Se tiene un estudio que dice que existe un mercado potencial, por lo que las actividades para conseguirlo son prioritarias.

**Indicador de recuperabilidad.**

En el mercado existe una serie de fuerzas que pueden favorecer o entorpecer nuestros esfuerzos para lograr la estrategia corporativa y por ende nuestras estrategias de gastos. El grado de conocimiento con el que se puede lograr nuestros objetivos se mide con la certeza, es decir con la probabilidad de que la hipótesis propuesta sea correcta.

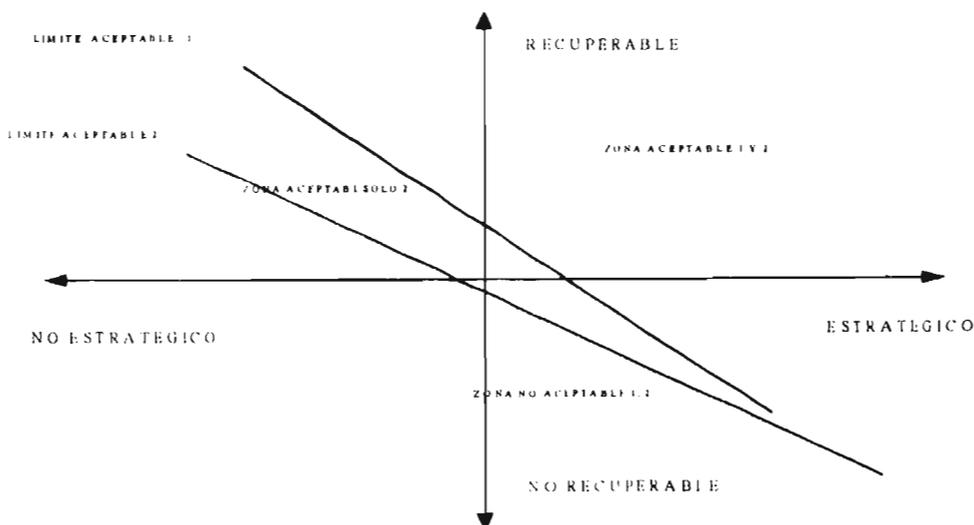
**2.10.4 Forma de evaluación**

En la tabla siguiente se muestra la relación que existe entre los atributos e indicadores. En el caso del apego estratégico depende del grado de aceptabilidad, entendiéndose ésta como la libertad de gastar. La recuperabilidad depende del grado de certeza con el que se recupera el gasto.

Resumen de indicadores respecto a su atributo:

ATRIBUTO	INDICADOR
APEGO ESTRATÉGICO	RANGO DE ACEPTABILIDAD
RECUPERABILIDAD	GRADO DE CERTEZA

Cada empresa puede poner su escala de calificación para cada indicador y definir los límites aceptables por indicador o por una combinación de indicadores, en decir, puede ser igual de malo realizar un gasto estratégico que no tenga buena calificación de recuperación, que realizar un gasto no estratégico que sea recuperable. Esta calificación es independiente de la empresa, por lo que cada una ellas puede poner sus límites, como se observa en la gráfica, con lo que para ciertas decisiones se pudiera coincidir. Este caso se presenta en la gráfica en forma positiva en la zona aceptable para el límite 1 y 2; y en forma negativa en la zona no aceptable 1 y 2. Teniéndose discrepancia en la zona aceptable solo 2.



Para ejemplificar esto, se consideran dos actividades, que son: el procesamiento y entrega de estados de cuenta y la colocación de plásticos ( promoción y procesamiento de nuevas solicitudes ). En la tabla siguiente se resume el análisis:

**ACTIVIDAD**

ATRIBUTO	PROCESAMIENTO Y ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA	COLOCACIÓN DE PLÁSTICOS
<b>APEGO ESTRATÉGICO</b>	DADO QUE SE CONOCE LA CANTIDAD DE ESTADOS DE CUENTA QUE TIENE QUE PROCESARSE Y SE CONOCE LOS GASTOS INVOLUCRADOS POR TARJETA ES FÁCIL PRESUPUESTAR LOS GASTOS CON UNA PEQUEÑA TOLERANCIA.	LOS GASTOS QUE SE REALIZAN SE PERMITEN CON GRAN LIBERTAD DEBIDO A QUE SE CONSIDERA QUE LOS GASTOS SE RECUPERARÁN SI SE CONSIGUE LA CANTIDAD DESEADA DE CLIENTES. POR OTRA PARTE LA ACTIVIDAD ES ESTRATÉGICA COMO SE DEFINIÓ EN EL EJEMPLO ANTERIOR.
<b>RECUPERABILIDAD</b>	EN FUNCIÓN A LAS TARIFAS Y TASAS INTERÉS ESTABLECIDAS DENTRO DE LA TARJETA DE CRÉDITO ESTA ACTIVIDAD ES RECUPERABLE AL 100%.	PUDIENDO DARSE LA RELACIÓN QUE SI SE APRUEBA EL 20% DE SOLICITUDES RECUPERAS EL GASTO, ENTONCES LA RECUPERABILIDAD ESTA SUJETA A LA PROBABILIDAD DE QUE SE ENCUENTRE 20 DE 100 SOLICITUDES ACEPTABLES

### **3. EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GASTOS DADA LA ESTRATEGIA GENERAL**

#### **3. 1 Proceso para la administración del negocio.**

La administración del negocio se puede concebir como un proceso cíclico continuo de:

1. Definición de estrategias
2. Desarrollo de una estrategia de comunicación a toda la organización
3. Desarrollo y utilización de tácticas para implementar estas estrategias
4. Desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de la implementación y en consecuencia, medición del grado de éxito en alcanzar los objetivos estratégicos

En todas estas etapas se requiere información de costos. Por ejemplo , el papel que desempeñan los costos para evaluar el desempeño de las áreas es diferente en una estrategia de diferenciación del producto que una donde se emplea una estrategia de liderazgo en costo. En la primera el atributo con el que se mide el desempeño es la cantidad de productos y características diferentes de éstos que hacen se tenga una ventaja en el mercado; mientras que las áreas que utilizan una estrategia de liderazgo en costos su único atributo a medir es el costo.

Otro ejemplo, sería la importancia que tiene el análisis de los costos de la competencia. En una estrategia de diferenciación es poco relevante este análisis ya que no existen parámetros de comparación con otras empresas debido a que lo que se está produciendo no existe en el mercado con las características que se conocen. Por otro lado, en la estrategia de liderazgo en costo este análisis resulta de mayor importancia por que nos permite determinar el precio a que se está ofreciendo los productos semejantes o iguales al nuestro.

Sin embargo, en contraparte al análisis que se realiza en la competencia se encuentra el que se hace en el mercado ya que en éste la estrategia de diferenciación es de primordial importancia por que permite determinar lo que se quiere de los productos y cuánto se estaría dispuesto a pagar por ellos.

Los controles presupuestales que se pueden implantar son distintos dependiendo de la estrategia que se esté implantando. En las que siguen una estrategia de diferenciación del producto, la información está sujeta a una gran incertidumbre porque depende de la demanda del cliente y a los cambios en el mercado. Es por ello que los controles estrictos de presupuestos provocan conflictos debido a que no permiten flexibilidad para poder reaccionar a estos cambios. Estos mismos controles funcionan bien en una empresa con una estrategia de liderazgo en costo ya que no tienen la presión de reaccionar rápidamente ante los cambios de la competencia.

En un momento dado estas diferencias causan que se de mayor énfasis a ciertas actividades y esto se refleja en la organización, políticas y procedimientos de la empresa.

En forma simplista, el análisis de gastos se considera como un proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas.

Pero en una forma más amplia el manejo estratégico de los gastos es una herramienta que permite conocer su impacto estratégico y cuyo resultado se utiliza para desarrollar ventajas competitivas en la administración del negocio.

Como ya se comentó, la contabilidad tradicional suele tener un enfoque dirigido a factores internos como son: COMPRAS, PROCESOS, FUNCIONES, PRODUCTOS Y CLIENTES. Es decir, se asume una perspectiva de valor agregado que comienza con los pagos a proveedores y termina con lo que paga el cliente (ventas).

Por lo que la contabilidad tiene el problema de que empieza demasiado tarde y termina demasiado pronto. No permite, primero; relacionar los factores que se dan antes de iniciar el proceso, como por ejemplo, los cambios tecnológicos que tienen los proveedores que en un momento dado permitirían obtener mejores tiempos de entrega y un mejor precio); Segundo, una vez vendido el producto se pierde la relación con el cliente y en un momento dado los beneficios que obtiene éste del producto no se retroalimentan.

Otro ejemplo, es la recepción de tarjetas de crédito en cualquier negocio y la comisión que el banco cobra a los negocios afiliados para resarcirse el costo de procesamiento de la transacción y el fondeo del crédito del tarjetahabiente. Por un lado los propietarios de los negocios tienen beneficios al ahorrarse el gasto por el manejo de efectivo, por la seguridad, por la capacidad de controlar sus ingresos y crear una base de clientes<sup>1</sup>. Por otro lado ya que los clientes sienten la seguridad de gastar, pudiéndose hacerlo por montos mayores a los que llevan en la bolsa. Y por último los bancos tienen el beneficio de las economías de escala en el manejo de efectivo por el lado de negocios y el control que se tienen del cliente por el otro.

Por ejemplo, continuando con el sistema contable que no permite desviaciones fuera de lo presupuestado puede ser un excelente instrumento para medir el desempeño en una empresa que ejecuta la estrategia de liderazgo en costos para lograr un nivel de productividad y eficiencia satisfactoria.

Pero esta misma herramienta no es funcional es una compañía que tiene una estrategia de diferenciación mediante la innovación del producto ya que el enfoque de esta estrategia es crear un elemento que el cliente perciba como exclusivo y no enfatiza elementos como economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje entre otros.

Estas diferencias en la medición debido a la estrategia genérica escogida (liderazgo en costo, liderazgo tecnológico o diferenciación) provoca que se de mayor o menor énfasis a ciertos aspectos en el desarrollo de los sistemas de costeo

### **3.2 Medidas tradicionales que inhiben el cumplimiento de la estrategia**

Cuando las empresas tratan de optimizar sus procesos hacen énfasis en algunos medidores para lograrlo.

Estos indicadores pueden estar en relación con el proceso o con la forma en que se visualiza. Los más comunes son: proporción de utilización de máquina, valor agregado en el proceso, capacidad utilizada contra capacidad planeada, recursos consumidos y recursos utilizados.

---

<sup>1</sup> Actualmente estas bases de clientes se consideran como uno de los principales activos de las empresas. Incluso se comercia con ellas.

El usar algunos indicadores provoca que se realizan actividades adicionales que se convierten en desperdicio<sup>2</sup>. A continuación se describen algunas de estas medidas y sus posibles consecuencias si se sobre utilizan o no están acorde con la estrategia:

MEDIDA	CONSECUENCIA
PRECIO	Al medir a través del precio se trata de aumentar las ventas sin importar la calidad y la distribución. El exceso aumenta los costos de transporte, proveedores con mejor calidad no son tomados en cuenta
UTILIZACIÓN DE MÁQUINA	Se provoca que la máquina trabaje más diariamente provocando que se tenga un exceso de inventario , con el incremento en gastos.
CUOTAS DE PRODUCCIÓN ESTÁNDAR	Utilizar cuotas de producción estándar se da mayor impulso a producir masivamente con lo que se genera un exceso de inventario.
ABSORCIÓN ESTÁNDAR DE INDIRECTOS	El usar la absorción estándar de indirectos en la producción como indicador causa que se aumente la producción para que se absorba el exceso de gasto , con lo que se aumenta el inventario.
GASTO POR CENTRO DE ASIGNACIÓN	El reportar por centro de asignación hace que la administración se dirija a los centros de costos y no a las actividades con lo que las oportunidades de reducir costos se eliminan debido a que se ocultan las actividades en la masa
MANO DE OBRA	El reportar la mano de obra hace que la administración se fije solamente en esto, la cual es fija y pequeña , en comparación con los indirectos, los cuales son grandes y variables. Se pierden oportunidades de reducción de costos en actividades no presentadas.
PROPORCIÓN DE INDIRECTOS	El utilizar la proporción de indirectos como indicador hace que la administración controle tasas, facilitando establecer niveles inadecuados de indirectos y ocultar altos costos en algunas actividades.

Estas medidas son validas si se aplican en forma adecuada. Las empresas deben revisar los indicadores para determinar en que contexto serán aplicadas y cómo deben modificarse o eliminarse.

<sup>2</sup> Berliner C.; Brimson J.; Cost Management for today's Advanced Manufacturing. The CAM-I conceptual design; Edit. Harvard Business School; 1er edición; 1988; Pag. 169-171

### 3.3 Principios de la medición

Como ya se comentó en el capítulo anterior, todos estos problemas se evitarían si los indicadores de cumplimiento fueran consistentes con la estrategia general y consideraran aspectos internos y externos para lograr sus objetivos. Estos medidores deben estar en todos los niveles y tener una relación entre las actividades de negocio y el plan de negocio (estrategia competitiva)<sup>3</sup>.

Los indicadores deben ser adaptables a las necesidades del negocio. Normalmente se plantean objetivos diferentes simultáneamente que deberán priorizarse de acuerdo a los factores de éxito de la estrategia.

Dado que las necesidades del negocio cambian continuamente, las medidas de cumplimiento también. Por esto se debe revisar y definir nuevos rangos de aceptación para reflejar correctamente la estrategia. Estas revisiones no necesariamente deben surgir por un cambio en el estilo de administración sino por que existen cambios en el negocio.

Los indicadores deben establecerse en el nivel de la actividad porque su definición permite reflejar solo aquellas que son significativas para la empresa. Cada empresa define sus actividades significativas basado en sus objetivos de negocio y ambiente operativo.

Las medidas deben establecerse en cada actividad sin mezclar responsabilidad de otras.

Los datos para la valuación deben oportunos, es decir, estar disponibles y a tiempo. Éstos deben ser reportados en un formato<sup>4</sup> que ayude a la toma de decisiones. El tiempo de presentación debe ser evaluado en función al tiempo que se requiera para decidir sobre las actividades. Esto es valido tanto para analizar la historia como para impactos futuros.

### 3.4. Estructuras organizacionales en diferentes estrategias

#### 3.4.1 Definición de áreas claves

Las áreas de resultados críticas son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la empresa lleve a cabo con éxito su estrategia. Por lo que normalmente estas áreas no incluyen todas las actividades que realiza la empresa. Se incluye tanto la producción normal, que puede ser satisfactoria, como las cuestiones delicadas donde se requiere una atención especial.

La definición de áreas críticas es un elemento vital que ayuda a aislar y a clasificar los tipos de resultados además también reduce la probabilidad de pasar por alto factores que sean menos visibles que otros, pero que podrían ser vitales para cumplir con la estrategia<sup>5</sup>.

Para la definición de estas áreas críticas se debe responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los resultados significativos que debe alcanzar la empresa?
2. ¿Qué áreas son necesarias para lograr los resultados deseados?
3. ¿En qué forma apoyan el logro de resultados?

<sup>3</sup> Berliner C.; Brimson J.; Op. Cit.; Pag. 15-17

<sup>4</sup> Existen decisores que requieren información más sofisticada que otros

<sup>5</sup> Morrissey G; Planeación Táctica Produciendo resultados en corto plazo; Edit Prentice Hall; 1er edición; 1996; Pag 28

4. ¿ Cuáles son las áreas a las que se deben dar el esfuerzo prioritario ?
5. ¿ Cómo interactúan estas áreas entre sí ?
6. ¿ Cuáles son los parámetros utilizados como medidores ?

#### **3.4.2 Estrategia de liderazgo costos**

El aplicar una estrategia para lograr el liderazgo costos requiere de conocimientos para controlar las fuentes de costos tales como:

- \* Las materias primas.
- \* La energía, los componentes.
- \* La mano de obra.
- \* La maquinaria.
- \* El espacio para producir o almacenar.

Alguno de estos conceptos puede ser el elemento más importante de costos unitarios, y debe ser controlado estrictamente a través de diversos procedimientos.

El liderazgo en costo exige un esfuerzo para mejorar la eficiencia pero también exige que no se descuide la calidad de los productos y servicios debido a que tiene que ofrecer una calidad equivalente a la media de la industria para que su ventaja en costo pueda verse reflejada. En muchas industrias el nivel medio de la calidad van subiendo en el corto plazo por lo que el líder en costos tiene que seguir el ritmo de los parámetros que van subiendo constantemente. El líder en costos corre el riesgo de descuidar la calidad y la innovación por mantener el precio bajo.

#### **3.4.3 Estrategia liderazgo en productos y servicios**

Una empresa que opta por esta alternativa requiere un elevado grado de competencia en la administración y la organización. La empresa puede ofrecer una gran variedad de especialidades o dedicarse a una sola, pero el servicio que se da en ellos debe ser de muy alta calidad.

Para poder lograr esto se requiere de personal competente , adaptable y capaz de encargarse de cualquier actividad y normalmente este personal es caro. Las personas son el recurso clave de la organización y tienen que estar motivadas y trabajar bien en equipos.

Se requiere que la organización tenga un conocimiento profundo del negocio, de los problemas del cliente y que tenga la capacidad para resolverlos.

La flexibilidad es muy importante para poder responder a las necesidades de los clientes. La toma de decisiones se realiza en forma descentralizada debido a que deja que los expertos, quienes están más cerca del cliente, tomen las decisiones.

Es poco probable que se presente la posibilidad de estandarizar el trabajo, pues el problema de cada cliente es único. Las relaciones de jerarquía o dependencia no existen debido a que no permitirían la flexibilidad.

Esta estrategia implica una organización con la capacidad de resolver problemas, habilidad de venta, altas recompensas materiales, y logros muy valorados.

#### 3.4.4 Inversión en tecnología

La explosión tecnológica está cambiando las bases de competencia en el mundo. Para poder competir, las compañías deben tratar de fabricar productos sofisticados a bajo costo y al mismo tiempo mantener alta calidad del producto y proveer un mayor servicio al cliente. Además deben ser capaces de producir productos que tienen un corto ciclo de vida e incrementar la competencia.

Muchas empresas no tienen la infraestructura y la organización necesaria para enfrentar estos requerimientos del mercado y la transición para satisfacerlos no es fácil debido a que las empresas que actualmente se necesitan son muy diferentes a las del pasado.

Los avances tecnológicos se dan no solo en el producto o en el proceso sino a lo largo de toda la empresa, incluyendo los puntos de venta, forzándola a decidir entre mejorar o correr el riesgo de perder el segmento de mercado.

El impacto de la tecnología en la lucha por el mercado es evidente si se considera los siguientes puntos:

- + Las mejoras en materiales y computadoras personales, han creado productos con capacidades no reproducibles sin esta nueva tecnología.
- + La reducción en los costos de manufactura, provocada por la sustitución de procesos no automatizados (menos eficientes) con procesos automatizados (más eficientes).
- + La obtención de altos niveles de calidad, debido al diseño computarizado y a la repetibilidad debida a la automatización.
- + El mejoramiento en los niveles de confianza, como un resultado de los bajos costos de soporte en campo y de un mejor servicio al cliente.
- + La disminución de los tiempos de entrega del producto, debido a la implementación de conceptos de justo a tiempo (JIT), racionalización de proceso y proyectos de automatización.

La reducción de los ciclos de vida de los procesos afectan a las empresas y se reflejan estos en:

- + Menor tiempo para las empresas para responder a las demandas del mercado y para recuperar los gastos del desarrollo de productos y procesos.
- + Muchos cambios de ingeniería de planta.
- + Nuevos productos y variaciones de los actuales para satisfacer las demandas del mercado.

Los factores para la producción se mueven de variables a fijos. La automatización da un alto porcentaje de costo fijo debido a su intensidad de capital. La mano de obra por otro lado es un gran costo variable y se refleja en las altas tasas de desempleo que se dan en épocas de recesión. La fuerte relación entre los costos fijos (automatización) y los costos variables (mano de obra) limitan las capacidades de las empresas para responder a los cambios en la economía.

Tradicionalmente, las empresas cuya producción se encuentra basada en la mano de obra han sido capaces de reducir costos en épocas de recesión con el despido de trabajadores, el cual es un lujo para las empresas que tienen sistemas automatizados y sistemas flexibles de manufactura, debido a que en los primeros casi no existe mano de obra; y en los segundos, la mano de obra es altamente calificada.

### 3.5 Objetivos de reportes

Un requerimiento para evaluar el cumplimiento de la estrategia de gastos es la de medir los recursos utilizados en la actividades importantes para el negocio. La compañía necesita conocer esta información para tomar decisiones, para planear y controlar operaciones rutinarias y para determinar los ingresos y egresos. Se debe poder proveer información de gastos de producto, gastos de proceso y gastos de actividad de acuerdo a las necesidades de reportación.

Estas necesidades a su vez se plantean con base en la estrategia corporativa, es decir dependiendo de la estrategia pueden ser necesario este nivel de información; por ejemplo en un banco que se maneja un esquema de banca múltiple no es lógico llegar al costo por producto como unidad de medida debido a que ciertos productos se utilizan como gancho para atraer clientes. Sin embargo si se utilizará este costo para determinar cuánto se pierde, se puede planear cuanto se está dispuesto a perder en un conjunto de productos para buscar una mejor posición. Es claro que no se manejan los productos en forma independiente. En contraparte en una banca especializada el reporte por producto es primordial debido a que se realiza una venta selectiva y son pocos los productos que se tienen en el mercado.

Los reportes que se generan para medir la estrategia pueden tener múltiples objetivos como pueden ser costo de producto, precio, reportes financieros, reportes de impuestos y reportes de proyecto. Dependiendo de las necesidades varía el nivel de detalle. A continuación se describen los distintos tipos de objetivos:

#### 3.5.1 Costo de producto

Los datos de costo de producto son utilizados para diferentes propósitos dentro de la compañía:

1. En la contabilidad, se utilizan para la valuación de inventarios .
2. En la manufactura, los costos toman un papel más importante por que ayuda en la determinación de precios internos y externos, para decidir sobre nuevos productos y abandono de productos, para mejorar las oportunidades para el producto y la combinación de productos.

La exactitud de los costos de producto pueden afectar las decisiones estratégicas de la compañía y tener consecuencias en el largo plazo. Dependiendo de la industria éstos se pueden separar en dos partes:

1. La que incluye los gastos de diseño, manufactura y distribución del producto.
- 2 Otra que incluye los gastos de obtener un cliente así como un pedido<sup>6</sup>.

Un ejemplo de esta clasificación puede ser el convenio que tiene una tienda departamental que busca generar su propia tarjeta y un banco que busca que la capacidad de procesamiento de tarjetas se utilice. En esta relación se observa que el banco incurre en los gastos de diseño, operación y distribución mientras que la tienda departamental los hace en las actividades de colocar el plásticos así como de obtener clientes.

---

<sup>6</sup> Brimson J; Activity Accounting. An activity-based costing approach; Edit Wiley; 1er edición; 1991; Pag 155

### **3.5.2 Precio**

Los precios son altamente influenciados por las fuerzas del mercado por lo que las compañías compiten al ofrecer un producto específico con su habilidad de hacer que el costo del producto sea más bajo que el precio determinado por el mercado. Como resultado hay una fuerte interacción entre precio y decisiones de gasto.

En el largo plazo es obvio que el precio debe ser más alto que el total del costo del producto de la compañía si una compañía quiere permanecer en el negocio. Muy frecuentemente las compañías no adecuan las transacciones que generan el costo con lo que el precio resultante es incorrecto.

Los objetivos para una línea de producto pueden variar dependiendo de las circunstancias. Los objetivos típicos son por ejemplo:

- La ganancia
- El retorno de la inversión
- El segmento de mercado
- Ventas totales

En algunos casos la estrategia puede determinar manejar múltiples objetivos. El mercado comienza a ser atendido y la competencia influye en la política de precios.

Por ejemplo, en la etapa de introducción del producto se debe determinar un costo objetivo que permita desarrollar un producto rentable con un precio que facilite capturar un determinado segmento de mercado.

### **3.5.3 Costos del ciclo de vida del producto**

El reporte del ciclo de vida se puede usar por ejemplo para:

1. Proveer una gráfica del largo plazo de la rentabilidad
2. Para retroalimentar la planeación del ciclo de vida
3. Para identificar los impactos económicos de cada alternativa en la etapa de diseño.

Dependiendo de las necesidades de administración varios niveles de detalle pueden ser ocupados en el ciclo de vida. Los costos de cierta actividad pueden ser llevados a detalle mientras que los gastos de muchas actividades relacionados con la producción son sumariados. Se generan totales por fecha, por etapa del ciclo de vida.

### **3.5.4 Administrativos**

Es el reporte de los gastos de todas las actividades necesarias para manejar una empresa. Estos gastos, por ejemplo, pueden ser separados en departamentos relacionados y gastos corporativos

### **3.5.5 Organizacionales**

Una empresa funciona a través de una estructura y los administradores tienen influencia sobre la eficiencia y efectividad de las actividades en su área de responsabilidad. Se seleccionan como las actividades afectan el cumplimiento del trabajo.

## 3.6 Implementación de los controles

### 3.6.1 Consideraciones de control interno

En algún tipo de estrategias, los sistemas contables son fundamentales y para que éstos a su vez funcionen adecuadamente requieren de un sistema de control interno. Sin un adecuado control se corre el riesgo de generar información errónea. Los objetivos que debe cumplir cualquier sistema de control interno son:

- **Autorización** Las transacciones deben ser autorizadas en cumplimiento con las intenciones de administración. Los procedimientos de autorización pueden ser generales, aplicados a un gran número de transacciones similares o pueden ser específicos.  
  
Las políticas establecen autorizaciones generales pero frecuentemente requieren autorizaciones específicas para ciertas transacciones. Típicamente estas transacciones son eventuales e involucran gastos fuertes o riesgo, tal como inversión en tecnología.
- **Registro** Todas las transacciones autorizadas deberán ser registradas en los montos correctos y en los periodos contables en el cual fueron ejercidos y en las apropiadas cuentas contables. La evidencia física del registro incluye documentos tales como facturas, fichas de traspaso, así como las cuentas y subcuentas donde serán sumarizadas. Los documentos y la forma de registro deberán ser diseñados para disminuir la posibilidad de que una operación se registre incorrectamente, se registre más de una vez o se omita.
- **Seguridad** La responsabilidad por la custodia de activos debe ser asignada a personal específico, independientemente de las funciones de registro. El acceso directo (físico) y el indirecto (papeles) debe ser limitado a personal autorizado. También puede ser lograda a través de precauciones físicas. Por ejemplo cuidar áreas que tienen material sin inventariar para que estos no sean sustraídos.
- **Conciliación** Los registros son comparados con los activos físicos, documentos o controles contables tales como inventarios periódicos. La naturaleza y monto de cualquier diferencia son determinadas y apropiadamente ajustadas en el registro. Los procedimientos de conciliación ayudan a asegurar que los objetivos del control han sido logrados.
- **Valuación** Los montos registrados son revisados por discrepancias en el valor, son anotadas y ajustadas de acuerdo a los principios contables. En particular por los inventarios obsoletos

Cuando las compañías progresan los controles internos deben ser cambiados por que se necesita eliminar gastos no productivos y minimizar el tiempo total empleado y seguir manteniendo el control.

El flujo de papel deberá eliminarse donde sea posible y obtener otro flujo para reducir el tiempo de proceso y los gastos asociados. En función al progreso las operaciones serán originadas en diferentes áreas de la organización. Los procesos de autorización y las cuentas contables asociadas deben ser modificadas para reflejar los cambios en el ambiente productivo, las filosofías de administración y la estructura organizacional. Los procedimientos deben proveer formas para revisar las prácticas administrativas

### 3.6.2 Definición de centros de costos

Los centros de costo deben ser establecidos por unidades organizacionales y deben estar formados de recursos dedicados a actividades similares. En los centros de costos se acumulan gastos que se realizan por las actividades que quieren ser medidas. La definición de centros de costos es una **actividad crucial** en el desarrollo del administración de gastos y es único para cada compañía<sup>7</sup>.

Los centros de gastos deben ser determinados por la administración al responder las siguientes cuestiones:

1. ¿ Cuáles centros de costos proveen la información necesaria para decisiones estratégicas o los proyectos de largo plazo necesarios para lograr los objetivos de la empresa ?
2. ¿ Cuáles son los centros de costos que proveerán la información necesaria para el control de costos y para medir el cumplimiento de procesos de manufactura e individuales ?
3. ¿ Cuáles centros de costos ajustan mejor en términos de distribución física, flujo del producto y tecnología ?
4. ¿ Cuáles centros de costos serán consistentes con la estructura organizacional ?
5. ¿ Cuales centros de costos proveen la más exacta ubicación para costo objetivo final. ?

Una atención cuidadosa en la definición de centros de costos se requiere para asegurar que todos los datos deseados son capturados en el correcto nivel de detalle

Para la definición de centros de costos se pueden utilizar las siguientes directrices:

- a. Segregar diferentes procesos. Los diferentes procesos deberán ser separados en diferentes centros de costos.
- b. Agregar procesos similares. Agrupar procesos semejantes en el mismo centro de costos.
- c. Identificar equipos. Cuando exista diferencia significativa entre diferentes equipos en procesos de manufactura en términos de capacidad o costo cada equipo deberá ser manejado como un centro de costos.
- d. Asignar responsables. Una sola persona debe ser responsable por un centro de costos pero una persona puede ser responsable por más de un centro costos. Esto para tener un buen control de costos y reportación.

### 3.6.3 Elementos de costo

Como se mencionó, se tienen diferentes tipos de gasto o elementos de costo ( mano de obra, materiales, servicios , etc.). Los elementos de costos que se permiten difieren dependiendo de la naturaleza de la organización de la compañía, su función<sup>8</sup>.

Por ejemplo, una consultoria realiza muy diversos gastos tales como:

- Papelería: Buscando dar una mejor imagen.

---

<sup>7</sup> Berliner C.; Brimson J.; Op. Cit.; Pag. 169-171

<sup>8</sup> Ibid; Pag. 93

- Teléfono y comunicaciones: Para dar un mejor servicio en cualquier parte del mundo al cliente y obtener una mejor información.
- Renta de oficina y decoración: El estar bien ubicados así como una decoración adecuada puede permitir obtener buenos clientes
- Gastos de comida . En ocasiones son necesarios para obtener mejores contratos.

Todos estos elementos de gastos se utilizan en distintas proporciones en cada cliente debido a que las necesidades difieren entre cada uno de ellos. Lo que se gaste, se cree que se recuperará de acuerdo a la estrategia competitiva.

En contraparte en una sucursal bancaria, que maneja productos estandarizados, se sabe la cantidad exacta que se debe gastar por operación realizada por lo que muchos gastos o niveles de los mismos no son aceptables.

#### **3.6.4 Técnicas de asignación**

Estas técnicas pueden o no utilizarse dependiendo de la estrategia que se plantea. Se definen como métodos para asignar los gastos que no se identifican específicamente con un objetivo de reporte para la administración. Un proceso de distribución asigna costos que han sido acumulados en un "pool" de costos. Las técnicas de distribución deben ser flexibles. La secuencia y base de distribución dentro de la estructura de centros de costos debe cambiar tanto como las relaciones entre centros de costos y cambio de actividades.

Las bases que se utilizan para distribuir estos gastos que no le interesan a la estrategia son:

- Tiempo trabajado
- Tiempo de máquinas
- Transacciones manejadas
- Distancia viajada
- Espacio ocupado
- Valor de los materiales manejados
- Número de empleados
- Etc.

La distribución de gastos debe reflejar relaciones entre el "pool" de gastos y el manejo del objetivo del reporte. El proceso de distribución debe estar basado en reglas que enfatizan la más apropiada relación causa-efecto<sup>9</sup>.

#### **3.6.5 Desarrollo de estándares y consideraciones presupuestales.**

Los gastos deben ser acumulados consistentemente para soportar el desarrollo de estándares y presupuesto. Estas actividades ayudan en la administración para controlar y planear operaciones. Esto incluye monitorear el cumplimiento financiero y operacional de actividades, planear recursos para futuras actividades e identificar áreas potenciales de inversión con nueva tecnología.

---

<sup>9</sup> Berliner C.; Brimson J.; Op. Cit.; Pag. 99

### 3.6.5.1 Desarrollo de estándares

Los estándares son medidas predeterminadas que relacionan los recursos o costos de productos, unidades organizacionales u otros objetivos de costos<sup>10</sup>. Cada estándar es diseñado para permitir una comparación que refleja la relación esperada entre costos y objetivos.

Los estándares son aplicables en todas las funciones del negocio, aunque se tiene mayor dificultad en las actividades no repetitivas, ya que no existe un proceso modelo que pueden ser imitado. En general muchas actividades pueden ser organizados y monitoreadas con el desarrollo de estándares que se utilizarían en planeación, preparación presupuestal, precios, evaluación de cumplimiento y control de costos.

Los estándares pueden ser utilizados sin que se tengan definidos estándares para todos los insumos que se manejan, o sin que se tenga un sistema de costos estándar. Los estándares pueden incluir información adicional para la administración en el costo de producto. Donde se deben incluir datos adicionales para calcular detalles que son reportados en el costo por producto como por ejemplo: Valor de los materiales, , valor de gastos recibidos por otras áreas, gastos en tecnología.

Existen diversos tipos de estándares dependiendo su uso, por ejemplo:

- a. Estándar óptimo, el cual representa las condiciones en que debe de acuerdo a los conocimientos que se tienen de realizarse las cosas. Al compararse éste con los gastos se reflejarían los gastos no productivos
- b. Estándar esperado refleja las condiciones existentes actualmente, para el cálculo de éste se puede utilizar las tendencias de gasto. Al analizarse éste respecto a los gastos se obtendría el cumplimiento bajo las condiciones existentes.

### 3.6.5.2 Presupuesto

Un presupuesto es una herramienta que traslada las metas y objetivos de la organización dentro de un plan financiero de acción. Después de la selección de alternativas de los productos, precios y capacidad que son consistentes con la estrategia de la compañía, el proceso de presupuesto requiere administrar para desarrollar un resumen de las operaciones esperadas.

Cuando los presupuestos son usados para planeación, éstos normalmente son estáticos, los que se desarrollan para nivel probable de actividad y con algún análisis para determinar los efectos de costos que variarían si el nivel previsto cambia. Los gastos detallados de presupuestos sirven como un insumo importante para desarrollar requerimientos de flujo de efectivo durante el periodo a presupuestar y para después evaluar el cumplimiento. El cual es medido como una comparación del presupuesto y los gastos actuales.

Un presupuesto flexible reconoce que los planes y programas cambian e impulsa a los administradores a ser sensibles a los cambios de actividad y manejar los gastos de acuerdo a los apropiados niveles de actividad. Las características tradicionales de fijo y variable deben ser revisados en una aproximación del ciclo de vida del producto. Los costos que se venían como variables pueden ser vistos como fijos en el ciclo de vida.

El control de gastos indirectos requiere de la habilidad de predecir los costos que se incurren en los diferentes niveles de actividad. Esto implica técnicas de presupuesto flexible y el uso de estándares que usan variables claves. Por esta razón los estándares deben ser modificados para cada área.

---

<sup>10</sup> Berliner C.; Brimson J.; Op. Cit.; Pag. 101

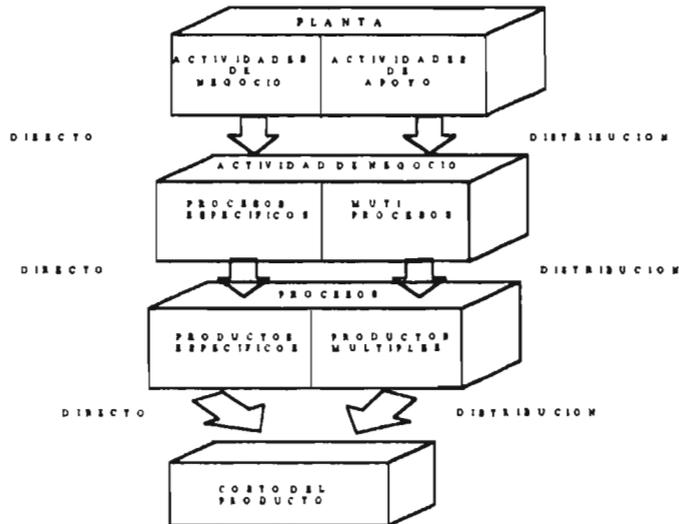
### 3.6.6 Control de proyectos.

Los gastos no recurrentes se incrementan durante el desarrollo de un proyecto y deberán acumularse durante su realización. Cuando se tiene una estrategia de tecnología, la investigación y desarrollo llega a ser un factor importante debido a que una gran inversión está involucrada y numerosas líneas de producto pueden beneficiarse a lo largo del tiempo por lo que es conveniente utilizar algún método que permita asignar los costos de tecnología a los productos beneficiados cuando éstos reciban los beneficios por la misma.

Los proyectos frecuentemente duran más de un año y normalmente están involucrados muchos departamentos y actividades las cuales tienen distinto nivel de involucramiento y a distintos tiempos. Teniéndose que crear procesos de control y de reporte. Algunos de éstos pueden incluir información de presupuesto, resúmenes y reportes detallados, acumulados por periodo de tiempo y en algunos casos seguimiento a otros años.

### 3.6.7 Determinación del nivel de agrupamiento de gastos y su distribución

El objetivo de un sistema contable de gastos es recoger esta información y asignarla al producto. Para lograrlo se utilizan distintas técnicas que permitan identificar el valor adicionado en cada parte del producto. Registrar la información, que de acuerdo a la estrategia es importante, en donde se quiere medir y minimizar las distribuciones que distorsionan el costo son la clave para obtener un sistema de información que permita tomar decisiones.



Los gastos normalmente se acumulan a distintos niveles y se distribuyen a niveles inferiores y eventualmente pueden llegar al producto, como se muestra en el diagrama. El que lleguen o no a estos niveles depende de la estrategia que se persiga. Este proceso es acompañado de una estructura jerárquica y por esto los gastos son asignados primeramente a una unidad organizacional donde se supone los gastos se realizan y permite determinar un generador de gasto. Entendiéndose como generador de gasto a la causa de éstos. Por ejemplo, en un grupo de máquinas que son capaces de

manejar diversos productos, el generador de gastos es el producto en el cual está utilizando la máquina.

**¿ Hasta donde asignar ?**

Existe una gran variedad de formas de asignar que pueden ser empleadas hasta llegar al producto. Para poder determinar hasta donde asignar es necesario clasificar los elementos que representan el ambiente productivo. Por ejemplo:

Categoría	Definición
Equipo de fábrica uso general	Equipo usado en el proceso de producción para varios productos
Equipo de fábrica para uso específico	Equipo usado en procesos específicos
Cómputo de administración	Instalación y programas de cómputo que se utilizan para el manejo de la administración. Este funciona para toda la empresa pero no para un proceso específico
Cómputo de procesos generales	Son las instalaciones de cómputo dedicado al control del proceso dentro de la empresa de procesos generales
Cómputo de procesos específicos	Es el equipo de cómputo dedicado exclusivamente a ciertas máquinas . Ejemplo es equipo para programar las máquinas de control numérico.
Herramientas Especiales y equipos de prueba	Es el equipo utilizado en operaciones complejas dentro de los procesos
Gastos de arranque de planta	Son los gastos debidos a la instalación y prueba de los sistemas al iniciarse la operación. Esto incluye el monitoreo y prueba de los distintos sistemas
Gastos de arranque de proceso	Son los gastos de prueba de máquinas individuales o grupos de ellas. Se incluye las herramientas para el monitoreo

La distribución es aplicable a los gastos que se manejan en los niveles de corporación y planta por que soporta las instalaciones como un todo pero no pueden ser asignados a un proceso de manufactura. Estos gastos deben ser divididos en un "pool" de gastos generales y administrativos, el cual no es distribuido a la producción o al costo de producto, pero es distribuido en las plantas de producción con una base de prorrateo. Ejemplos de esto son: Las distribución de servicios administrativos, operaciones de computadoras administrativas, administración de planta corporativa y administración.

Las actividades del negocio soportan las actividades de producción y alguna de estas actividades son asignables directamente a un proceso de manufactura. Sin embargo, otras, para ser asignables se requiere usar una base de prorrateo.

El distribuir al negocio los gastos bajo una asignación directa o bajo una base de prorrateo depende de la respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿ Las tareas realizadas por la actividad de negocio que generan gasto son controladas por el encargado de la actividad ?

2. ¿ Es justificable pasar el costo administrativo de los servicios a los encargados de la actividad de negocio ?

La determinación de centro de costos y su agrupación depende de la visualización del proceso . Un proceso simple tal como el que se da en una fonda en que el proceso se visualiza como servir comidas en forma rápida no requiere saber más que cuanto gasta en total la fonda. Si el proceso es más complejo tal como un restaurant-bar o una cantina donde se manejan varios procesos se puede querer separar el gasto del restaurante y del bar.

Por ejemplo, en una fábrica si se maneja un solo producto o éstos no tienen diferencias significativas el costo total de la planta puede ser suficiente. Si los productos que se fabrican tienen diferencias significativas la participación en cada proceso de producción puede ser distinta en cada producto.

Considerando estos comentarios el nivel recomendado para las categorías anteriores es:

Categoría	Nivel recomendado
Equipo de fábrica uso general	Planta
Equipo de fábrica para uso específico	Proceso Producto
Cómputo de administración	Corporación. Planta
Cómputo de procesos generales	Actividad Proceso
Cómputo de procesos específicos	Proceso Producto
Herramientas Especiales y equipos de prueba	Producto
Gastos de arranque de planta	Planta
Gastos de arranque de proceso	Actividad Proceso

## **4. CASO PRÁCTICO: TARJETA DE CRÉDITO**

### **4.1 Visión de lo que es la tarjeta de crédito y su futuro.**

#### **4.1.1 Antecedentes y evolución de la tarjeta de crédito**

Las primeras tarjetas de crédito se iniciaron en Estados Unidos cuando la empresa Western Union empezó a emitir una tarjeta de crédito para adquirir una cierta variedad de servicios y contaba con el beneficio de pago diferido. Durante esta primera mitad del siglo varias empresas departamentales lanzaron sus tarjetas para sus clientes. Pero fue hasta 1950 cuando con la entrada de la tarjeta de Diner Club nació el concepto de tasa de descuento que el comerciante paga por el beneficio de utilizar la tarjeta. Los tarjeta habientes a su vez comenzaron a recibir estados de cuenta mensuales donde reflejaban sus consumos que debían ser pagados en su totalidad al recibir éstos.

Para 1951, Franklin National Bank, de New York emitió la primera tarjeta, que se podía utilizar en los comercios. Este programa funcionaba con base al pago de un descuento por transacción al comercio y el pago mensual por parte del tarjeta habiente sin cargos por uso de tarjeta. Pronto otros bancos se unieron a la idea. Sin embargo las limitantes impuestas por el reducido número de transacciones generadas obligó a que estos programas desaparecieran.

En 1958, nace la BankAmericard, lanzada por el Banco de América el cual tenía una fuerte presencia en el estado de California razón por la cual el nuevo producto tuvo mucho éxito. Este nuevo producto incorporaba un nuevo concepto : El crédito al Tarjeta Habiente.

En vez de pedir el pago completo al momento de facturar mensualmente, el Bank of America dió la opción a los tarjeta habientes de pagar a plazos diferidos añadiendo un cargo mensual por el financiamiento del monto adeudado. El Tarjeta Habiente podía pagar mensualmente la totalidad de su cuenta ahorrándose estos cargos.

Para 1965, el Bank of América tenía acuerdos con cierto número de Bancos que operaban fuera del estado de California a fin de que pudieran afiliarse comercios y emitir la tarjeta Bank Americard. Al mismo tiempo otro grupo de bancos forma Master Card y empieza a operar en forma similar a Bank Americard.

Debido al éxito de ambos programas la mayoría de los bancos regionales se afiliaron a alguno de estos programas y dejaron de generar sus programas independientes.

En 1970 Bank of America cedió el control del programa BankAmericard y de esta forma permite a los a los bancos emisores de BankAmericard iniciar una operación conjunta.

Fuera de los Estados Unidos, los bancos se resistían a emitir tarjetas asociadas con Bank of America por lo que se necesitó buscar una marca universal libre de asociaciones con entidades bancarias competidoras. En 1977 la tarjeta BankAmericard adoptó una nueva imagen bajo la marca VISA.

#### **4.1.2 ¿ Qué es una tarjeta de crédito ?**

Una tarjeta de crédito es un medio de pago que permite adquirir bienes de consumo ( alimentos, aparatos electrónicos, ropa, etc.) sin tener que desembolsar efectivo y al mismo tiempo faculta al vendedor para disponer de esos importes inmediatamente. Esta substituye la cuenta con el tendero ya que la operación se realiza a través de un aval, "Banco", que responde a los comercios afiliados (tienda) por el consumo de su afiliado "TARJETA HABIENTE". De esta forma él está inscrito en todas las tiendas del mundo.

Algunas personas consideran que la tarjeta de crédito es una condena ya que los encadena a una deuda que en algún momento futuro no podrán pagar. Esto sucede cuando no se usa adecuadamente y se utiliza más allá de un medio de financiamiento a corto plazo.

Este instrumento estimula el consumo ya que proporciona un crédito disponible en todo momento y sustituye al dinero en efectivo para la mayoría de las compras. Además incrementa la productividad, ya que gracias a la existencia de la tarjeta de crédito se ha hecho posible poner productos en los bares, en los hoteles y servicios de renta de autos por que la tarjeta se convierte en la garantía de pago.

Esta ventaja para adquirir bienes en algunos mercados no preparados hace que los clientes traten de comprar todo lo que puedan sin analizar si tienen la capacidad de pago y consecuentemente empiezan a generar intereses por adeudos. Cada vez que tienen que pagar, ya realizaron el consumo de otros bienes y nunca bajan los intereses a pagar.

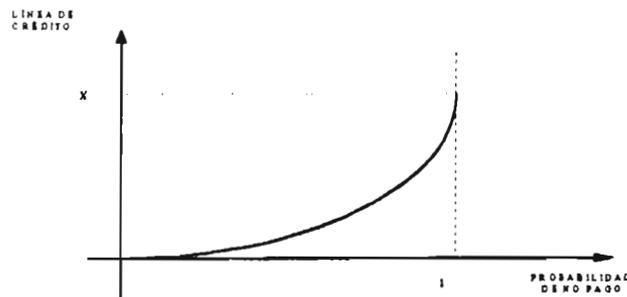
### ¿ Cómo funciona una tarjeta ?

Para que exista la tarjeta de crédito, existen cuatro individuos o instituciones que participan y son:

- Tarjeta Habiente. Es el beneficiario del crédito.
- Vendedor. Es el conjunto de negocios afiliados que ofrecen sus productos y servicios
- Emisor. Es el que se encarga de emitir la tarjeta de crédito y otorgar el “aval” al cliente cuando compra. Tradicionalmente han sido los bancos, aunque algunas tiendas departamentales han emitido sus propias tarjetas utilizables solo en sus cadenas de tiendas.
- Adquirente. Es el que se encarga de recolectar y procesar todos los pagares (voucher) de las compras realizadas en los negocios afiliados

Se inicia el proceso por parte del emisor al calificar los clientes por un análisis de crédito, que actualmente es Credit Scoring. El cual califica al cliente a través de ciertos parámetros como son los ingresos, los egresos y otras variables. A estas variables se les da cierto peso y esto permite determinar la línea de crédito en función de la probabilidad de no pago. Como se muestra en la gráfica a mayor línea de crédito mayor probabilidad de no pago hasta que la probabilidad se hace uno y apartir de este punto no importa la línea de crédito que se tenga el cliente no va a pagar.

RELACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO EN FUNCIÓN DE RIESGO



El Emisor autoriza una línea de crédito con la cual puede comprar en cualquier negocio afiliado. Actualmente existe una comisión con la que se pretende cubrir los gastos operativos y de financiamiento misma que es aceptada por el Tarjeta Habiente.

Se establecen comisiones que paga el negocio afiliado, las cuales se reparten entre el Adquirente y el Emisor bajo reglas específicas. El primero las recibe para resarcir sus costos financieros y operativos generados por el Tarjeta Habiente, y el segundo para recuperar el gasto operativo y obtener su utilidad.

#### **4.1.3. Tendencias como formas de pago**

Actualmente se tienen grandes bases de datos que permite detectar los hábitos ( performance) de consumo de los clientes con lo que se desarrollarán nuevas formas de pago. Con base en esto, por ejemplo, en Europa se han desarrollado máquinas que en los restaurantes se llevan al cliente para que autorice el cargo en su tarjeta. En lugar de que éste tenga utilizar el tan conocido pagare (voucher). Estas máquinas solicitan cierta información que solo el cliente puede conocer, equivalente a estos datos a una firma electrónica. En esta firma de acuerdo a los datos se puede establecer combinaciones de seguridad con la cual se disminuye la cantidad de robos y secuestros, debido a que al utilizarse la máquina se pueden establecer límites de compra para cada clave y en caso de algún problema enviar mensajes de auxilio.

En una forma más avanzada de esta idea se ha desarrollado una tarjeta con un microcircuito (CHIP), en la cual además de registrar las operaciones financieras se guarde información personal, tal como el expediente médico, huellas digitales, fotografías, etc. Con esta información se puede dar otros servicios, como el permitir el acceso a ciertos lugares (cuartos de hotel, oficinas, etc.). Incluso se ha pensado en la posibilidad de integrar el CHIP al cuerpo humano y que éste solo funcione cuando se este vivo.

Esta tarjeta con microcircuito se está empezando a utilizar como monedero electrónico que consiste en grabar cierto valor y poder pagar con ella en el teléfono, el periódico, en máquinas de dulces y hasta en cafeterías. Con ello se trata de disminuir la molestia del cliente al utilizar billetes y monedas al realizar compras pequeñas

Como se observa en estas ideas lo que se busca es la comodidad del cliente y la seguridad tanto de él como de las operaciones. Es claro que para utilizar estas nuevas formas de pago se requerirá de tecnología que permita implantar su uso, que como se mencionó en el caso del restaurante, serán máquinas de autorización; o como en el caso del monedero electrónico, máquinas de lectura y registro de la tarjeta con CHIP para utilizarse en teléfonos, máquinas de dulces, etc.

#### 4.1.4 Utilización actual de la tarjeta y expectativas de crecimiento a nivel mundial y regional

El uso de las tarjetas con holograma Visa y Master Card durante 1995 generó un volumen de 1,246 miles de millones de dólares en compras realizadas en bienes y servicios. Para el año 2000 se espera que esta cifra se incremente en 126% y llegue a 2,816 miles de millones; y para el 2005 se pronostica se incremente en un 348% para llegar a 5,585 miles de millones.<sup>1</sup>

#### DIVISIÓN DE MERCADO EN VOLUMEN DE COMPRAS PARA EL AÑO DE 1995

REGIÓN	1995		2000		2005	
	MILES DE MILLONES	TAMAÑO DE SEGMENTO	MILES DE MILLONES	TAMAÑO DE SEGMENTO	MILES DE MILLONES	TAMAÑO DE SEGMENTO
<b>Estados Unidos</b>	574.53	46%	1,246.61	44%	2,200.79	39%
<b>Europa</b>	352.85	28%	728.16	26%	1,426.73	26%
<b>Asia/Pacífico</b>	206.52	17%	594.87	21%	1,407.33	25%
<b>Canadá</b>	50.89	4%	81.21	3%	121.54	2%
<b>América Latina</b>	41.23	3%	109.36	4%	283.57	5%
<b>Medioriente/África</b>	19.65	2%	55.20	2%	145.51	3%
<b>TOTAL</b>	1,245.67	100%	2,815.41	100%	5,585.47	100%

\* Fuente: "THE NILSON REPORT" No 628, SEPTIEMBRE 1996

Como se observa en la tabla anterior Estados Unidos es el mayor usuario de tarjetas de crédito en el mundo, para el que se prevé un crecimiento de 283% para los próximos 10 años, sin embargo su participación del mercado disminuirá respecto al resto del mundo. El segundo lugar lo ocupa Europa, el cual se espera un crecimiento de 304% para el 2005, debido primordialmente al crecimiento en los países de Europa del este. El tercer lugar lo ocupa la región Asia/Pacífico con crecimiento de 681% para el mismo, debido a que el 59% de la población vive en estos países es posible que llegue al segundo lugar mundial. El cuarto lugar lo tiene Canadá y se espera tenga un crecimiento de 239% debido a que su población no es muy grande y no tiene grandes expectativas de crecimiento. En el caso de América Latina este tendrá un crecimiento de casi siete veces ( 688 %) el tamaño del 95 y su participación en el mercado pasara del 3% al 5%. Por último, el medio oriente y África tendrán un crecimiento de 640%.

Muchas de las operaciones se realizan con la tarjeta de crédito en el mundo y la tendencia es que se incremente su uso. Una de las más utilizadas es la de VISA cuyas operaciones en 1995 fueron de:

REGIÓN	VOLUMEN DE VENTAS (MILES DE MILLONES USD)	NUMERO DE TARJETAS (MILLONES)
AMÉRICA LATINA	24.6	24.9
MUNDIAL	801.6	464.4

Fuente: Noticias Visa, Volumen 9, No 1. Edit. División de Desarrollo de Visa Internacional

<sup>1</sup> Cifras tomadas de: "THE NILSON REPORT" No 628, Septiembre de 1996

Con este volumen de operaciones VISA manejó a nivel mundial el 64% del volumen de ventas en el año de 1995 y a nivel América Latina representó el 60%.

#### 4.1.5 Consideraciones del estudio

Como se ha mencionado, el negocio de tarjeta de crédito tiene dos componentes:

- Emisor
- Adquirente.

Para este trabajo se considera solo el negocio de tarjeta de crédito como Emisor, el cual descansará en una red mundial de Adquirente. Para la parte operativa del negocio respecto a las autorizaciones se contratará el uso de un procesador de tarjetas (FDR<sup>2</sup>) que facilitará este proceso ya que lo único que se tiene que hacer es actualizar la información del cliente continuamente.

## 4.2 Análisis de mercado de México

### 4.2.1 Tamaño de mercado

La empresa funcionará en México y para determinar el tamaño de mercado se parte de la suposición de que existen segmentos que no utilizan la tarjeta de crédito o algún producto relacionado y que en un momento dado los clientes estarán interesados en utilizar los nuevos productos.

Con los datos obtenidos por SYGMA / NIELSEN<sup>3</sup>, que se muestran en la tabla anexa, de Población, Hogares, Ingreso Promedio y Penetración Bancaria y agrupados por nivel socioeconómico se realizó un análisis para encontrar el mercado no atendido utilizando la suposición descrita en el párrafo anterior.

### POBLACIÓN, HOGARES, INGRESO PROMEDIO ANUAL PENETRACIÓN BANCARIA AGRUPADA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO (1996)

	Nivel socioeconómico	Población		Hogares (Miles)	Ingreso Promedio Anual (Miles de U.S. \$)	Penetración Bancaria (%)
		(Millones)	%			
1	Alto - Alto	0.4	0.4	0.080	408	99
2	Alto - Bajo	1.5	1.6	0.320	180	99
3	Medio - Alto	2.9	3.1	0.618	40	84
4	Medio - Medio	5.9	6.3	1.220	13	53
5	Medio - Bajo	8.5	9.1	1.730	10	36
6	Bajo - Alto	11.9	12.7	2.400	7	23
7	Bajo - Medio	15	16.0	3.000	4	16
8	Bajo - Bajo	19.9	21.2	3.760	2	11
9	Popular	27.8	29.6	5.050	1	3
<b>Total</b>		<b>93.8</b>	<b>100.0</b>	<b>18.178</b>	<b>662</b>	

Fuente: SYGMA/NIELSEN

<sup>2</sup> First Data Resources, es una empresa dedicada a este tipo de operaciones.

<sup>3</sup> Empresas dedicadas al análisis de mercado

Con esta suposición se encontró, por ejemplo, que para el nivel 3 que tiene una Penetración de mercado de 84%, se considera que existe un mercado no atendido de 16% y éste representa 464 mil personas y tiene un valor de mercado de 6.40 miles de USD. En la tabla anexa se muestran los resultados completos:

#### CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO NO ATENDIDO DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Nivel Socioeconómico	Mercado no atendido (%)	Mercado potencial (miles USD)	Personas (miles)	Hogares (miles)
1	1	4.08	4	0.00
2	1	1.80	15	0.00
3	16	6.40	464	0.10
4	47	6.11	2,773	0.57
5	64	4.48	5,440	1.11
6	77	5.39	9,163	1.85
7	84	3.36	12,600	2.52
8	89	1.78	17,711	3.35
9	97	0.97	26,966	4.90
<b>Total</b>		<b>34.37</b>	<b>75,136</b>	<b>14.40</b>

De acuerdo al potencial económico que presentan los diversos niveles, el mercado seleccionado es el que están entre el MEDIO ALTO ( 3) hasta el nivel BAJO ALTO (6) ya que éstos representan un 75 % del mercado no atendido

Nivel Socioeconómico	Mercado no atendido (%)	Mercado potencial (miles USD)	Personas (miles)	Hogares (miles)
1	1	4.08	4	0.00
2	1	1.80	15	0.00
3	16	6.40	464	0.10
4	47	6.11	2,773	0.57
5	64	4.48	5,440	1.11
6	77	5.39	9,163	1.85
7	84	3.36	12,600	2.52
8	89	1.78	17,711	3.35
9	97	0.97	26,966	4.90
<b>Total</b>		<b>34.37</b>	<b>75,136</b>	<b>14.40</b>

En este estudio se considera que existe un gran mercado y como se mencionó, en las expectativas mundiales, tiene grandes posibilidades de crecimiento. Esto se comprueba al comparar el mercado actual no atendido (34.370 miles de USD) y el mercado atendido por los Bancos (6.170 miles de USD en 1995) y al tomar en cuenta el ajuste de crecimiento se tiene que puede incrementar hasta casi 7 veces. El detalle del mercado atendido por bancos se muestra en el inciso 4.2.2 .

Por otro lado, el negocio requiere tecnología, la cual puede obtenerse de dos formas:

1. Realizando una gran inversión
2. Realizando Out-sourcing<sup>4</sup>

#### 4.2.2 Competidores

De acuerdo a los datos a nivel internacional<sup>5</sup>, México tiene 7 bancos entre los primeros 60 de América Latina en la emisión de tarjetas de crédito

#### CALIFICACIÓN EN AMÉRICA LATINA DE BANCOS EMISORES MEXICANOS PARA EL AÑO DE 1995

CALIFICACIÓN REGIONAL	EMPRESA	VOLUMEN (MILES DE USD)	NO DE TARJETAS EXPEDIDAS (MILES)
3	BANAMEX	3,200	4,500
8	BANCOMER	1,545	3,409
11	SERFIN	570	848
15	CONFA	367	352
24	MULTIBANCO COMERMEX	190	241
27	INTERNACIONAL	156	230
37	MEXICANO	118	97
	TOTAL	6,146	9,677

Fuente: "THE NILSON REPORT" No 628, SEPTIEMBRE 1996

Al aplicar las expectativas para América Latina se espera que México tenga para el año 2005 a un volumen de 43,000 miles de dólares (USD) y con 27 263<sup>6</sup> miles de tarjeta habientes.

Como se mencionó en los incisos 1.3 y 1.4 del capítulo 1, el sistema financiero mexicano tiene una estructura oligopolica. Con el tratado de libre comercio que proponía una libre competencia en forma gradual se trataría de ir rompiendo esta estructura la cual obligaría a competir plenamente en el año 2000; sin embargo debido a la crisis iniciada en diciembre de 1994 se tuvo que acelerar este proceso de apertura, con lo cual Bancos extranjeros pueden participar en el mercado financiero. Los bancos extranjeros para no violar el Tratado de Libre Comercio se les permitió aliarse con los bancos mexicanos con lo que pudieron competir en las mismas condiciones pero éstos a su vez debido a su tecnología y visión del negocio tratan de sacar ventaja. Provocando con esto que se incremente la competencia en todos los productos y servicios financieros.

Debido a las condiciones que se presentan actualmente la competencia se está dando en el precio y servicios que se ofrecen a los clientes. Los "nuevos" bancos tratan de ganar mercado a través de no cobrar o disminuir sus comisiones.

<sup>4</sup> Contratando a otras empresas para realizar los servicios necesarios por los

<sup>5</sup> Cifras tomadas de: "THE NILSON REPORT" No 628, Septiembre de 1996

<sup>6</sup> Para este cálculo se considera que cada cliente puede llegar a tener 2.5 tarjetas en promedio. Este dato se obtiene de la experiencia actual en la tarjeta de crédito.

Como se mencionó, el negocio requiere tecnología y una gran base de prospectos de clientes que lo soporte y como se observa en el análisis de los principales emisores en México. Los clientes están ubicados en 6 bancos importantes y la experiencia muestra que están bien posicionados en el mercado.

#### 4.3 Definición de la estrategia para atacar el mercado.

La estrategia que se va a utilizar para el mercado seleccionado es precio con servicio adicional dependiendo del mercado, el cual se incrementará de acuerdo al tipo mercado. Para facilitar la distinción entre los distintos segmentos se plantea ofrecer cuatro tipos de tarjetas.

La definición del producto requiere, como ya se mencionó en el capítulo 2 inciso 2.6, el QUÉ- QUIÉN, CÓMO-CONQUÉ, CUÁNDO-DÓNDE. En la tabla siguiente se muestra este análisis en el mercado 3:

### ANÁLISIS DE ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR MERCADO 3

QUIÉN	QUÉ	CÓMO	CONQUÉ	CUÁNDO	DÓNDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>ESTE MERCADO ESTA FORMADO POR UNA POBLACIÓN QUE TIENE UN INGRESO MAYOR A 40 SALARIOS MÍNIMOS</li> <li>LAS EDADES DE ESTOS CLIENTES FLUCTÚAN ENTRE LOS 25-50 AÑOS EN PROMEDIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TARJETA CON HOLOGRAMA VISA INTERNACIONAL DE COLOR ORO CON FOTOGRAFÍA</li> <li>QUE SE TENGA LA COMISIÓN MAS BAJA DEL MERCADO EN EL SEGMENTO</li> <li>SISTEMA DE COMPENSACIÓN POR LAS COMPRAS EFECTUADAS QUE SERÁN CANJEABLES POR VIAJES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LLAMANDO Y VISITANDO A LOS CLIENTES (MARKETING DIRECTO)</li> <li>HACIENDO COMERCIALES DONDE SE VEA:</li> <li>ESTATUS</li> <li>VENTAJAS DE COMPENSACIÓN</li> <li>SEGURO DE VIAJERO</li> <li>COMISIÓN BAJA</li> <li>PUBLICIDAD DIRIGIDA (NO MARKETING MASIVO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADQUIRIENDO BASES DE DATOS PARA OBTENER LOS DATOS DE CLIENTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EN CUANTO TERMINEN LAS CAMPAÑAS POLÍTICAS, LAS CAMPAÑAS DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍAS TELEFÓNICAS Y DE AFORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EN LAS CIUDADES DE MÁS DE 500,000 HABITANTES.</li> </ul>

Como resultado de este tipo de análisis se define lo que se quiere de cada producto. A continuación se muestra el resultado de dicho análisis para los distintos mercados:

MERCADO	TIPO DE TARJETA	SERVICIO ADICIONAL
3	ORO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDONACIÓN DE COMISIÓN POR ANIVERSARIO</li> <li>- PAGO EN PUNTOS POR CONSUMOS REALIZADOS (CANJEABLES EN EFECTIVO)</li> <li>- CONVENIOS CON EMPRESAS POR REALIZAR COMPRAS (REGALAR ARTÍCULOS O SERVICIOS POR CIERTA CANTIDAD DE COMPRAS REALIZADAS)</li> <li>- ACEPTABLE A NIVEL INTERNACIONAL</li> <li>- TARJETA COLOR ORO</li> <li>- FOTOGRAFÍA EN LA TARJETA SIN COSTO</li> </ul>
4	PLATA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDONACIÓN DE COMISIÓN POR ANIVERSARIO</li> <li>- PAGO EN PUNTOS POR CONSUMOS REALIZADOS (CANJEABLES EN EFECTIVO)</li> <li>- ACEPTABLE A NIVEL INTERNACIONAL</li> <li>- TARJETA COLOR PLATA</li> <li>- FOTOGRAFÍA EN LA TARJETA SIN COSTO</li> </ul>
5	CLÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDONACIÓN DE COMISIÓN POR ANIVERSARIO BAJO CIERTAS CONDICIONES</li> <li>- PAGO EN PUNTOS POR CONSUMOS (CANJEABLES POR EL PAGO DE COMISIONES)</li> <li>- ACEPTABLE A NIVEL INTERNACIONAL</li> <li>- TARJETA EN COLOR AZUL</li> <li>- FOTOGRAFÍA EN LA TARJETA (OPCIONAL)</li> </ul>
6	NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDONACIÓN DE COMISIÓN POR ANIVERSARIO BAJO CIERTAS CONDICIONES</li> <li>- ACEPTABLE A NIVEL NACIONAL</li> <li>- FOTOGRAFÍA EN LA TARJETA (OPCIONAL)</li> </ul>

#### 4.4. Análisis de las funciones de una empresa dedicada al negocio de emisor en tarjeta de crédito y la forma de organizarlas de acuerdo a la estrategia competitiva

Como se definió la principal característica dentro de la empresa es el precio, en otras palabras esto quiere decir que dado que la estrategia es minimizar precios, lo importante es saber cuál es la base de gastos a la que se le pueden aplicar restricciones. Esto permitirá estandarizar la mayor cantidad de procesos y cuando sea más conveniente mandarlos fuera de la empresa.

Cabe mencionar que si se tuviera como estrategia el servicio, se establecería una menor estandarización y se organizaría la atención a clientes de una forma más personalizada. Otro aspecto en el que difiere debido a la estrategia es el límite del gasto.

Una vez realizado este análisis del QUÉ-CÓMO-CONQUÉ -CUÁNDO-DÓNDE en todos los mercados se deben definir las funciones que pudieran requerirse en una empresa de este tipo para posteriormente priorizarlas de acuerdo a la estrategia de gastos.

##### 4.4.1 Definición de las funciones

En una estrategia de Precio lo más importante es dar una consistencia del producto a entregar lo que permitirá tener un mejor precio ya que disminuirán gastos.

Esta necesidad de la estrategia obliga a definir que todas las actividades relacionadas con el cliente y que se tengan que realizar independientemente de la forma de obtener al cliente deberán ser

repetitivas, como se menciona en el punto 1 en el inciso 2.10.3 en el capítulo 3; y las que dependan de la forma de obtener al cliente serán consideradas no repetitivas

Por otra parte al utilizar el punto 2 de la clasificación de actividades, que se menciona en el inciso 2.10.3 en el capítulo 2, permite clasificar las funciones en primarias cuando estas apoyan directamente el objetivo de la estrategia, que en este caso serán todas aquellas que tengan una interacción con el cliente o lo afecten directamente. Todas aquellas actividades que apoyen a estas actividades se considerarán secundarias.

#### 4.4.1.1 Actividades con funciones primarias repetitivas y no repetitivas

Para distinguir entre las funciones primarias y secundaria, como se mencionó, se parte del QUÉ-QUÉN, CÓMO-CON QUÉ, CUÁNDO-DÓNDE. De acuerdo al párrafo anterior las siguientes funciones se definen como Primarias ya que tienen una interrelación directa con el cliente y algunas de estas están afectadas por la forma de conseguir el mercado por lo que se consideran no repetitivas. En la práctica, debido al tamaño de mercado muchas actividades que se conceptualizan no repetitivas; Por ejemplo, Fraudes, provoca que para conseguirlo de una manera menos costosa se suponen como una actividad repetitiva, pero en nuestro estudio no se observarían las diferencias, por lo que se manejarán como no repetitivas.

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

ACTIVIDAD	ACCIONES RELACIONADAS	TIPO DE ACTIVIDAD
CUENTAS NUEVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la solicitud de crédito (credit scoring)</li> <li>- Autorización</li> <li>- Determinación del tamaño de línea de crédito.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	REPETITIVA
SERVICIO AL TARJETA HABIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aclaraciones de crédito y cobranza</li> <li>- Recepción de avisos robo y distribución de este para bloquear tarjeta.</li> <li>- Aclaración sobre el manejo del producto, dependiendo de sus características.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	REPETITIVA
OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión de tarjetas.</li> <li>- Recepción de información de nuestros clientes por parte del Adquirente</li> <li>- Validación y captura de datos de las operaciones realizadas por nuestros clientes.</li> <li>- Procesamiento de los comprobantes de venta, de disposición en efectivo.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	REPETITIVA
AUTORIZACIONES AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir la solicitud de autorización</li> <li>- Validar la situación actual del cliente</li> <li>- Responder a la solicitud</li> <li>- Etc.</li> </ul>	REPETITIVA
FRAUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de operaciones fraudulentas (investigación)</li> <li>- Generación de políticas para evitar los fraudes y el manejo que se haga cuando se maneje.</li> </ul>	NO REPETITIVA
COBRANZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión de estados de cuenta (facturación al tarjeta habiente)</li> <li>- Procesamiento de los pagos recibidos</li> <li>- Cobranza de clientes morosos</li> <li>- Etc.</li> </ul>	REPETITIVA
OTRAS POR DEFINIR	POR DEFINIR	POR DEFINIR

#### 4.4.1.2 Funciones de secundarias.

Estas funciones se consideran que son aquellas que apoyan a las actividades primarias ya sea en el QUÉ-QUIÉN, CÓMO-CONQUÉ, CUÁNDO-DÓNDE. Esta definición implica el buscar el concepto que se desea y la forma de obtenerlo.

Cabe mencionar que muchas de estas áreas interactúan con las funciones de **PRIMARIAS** constantemente por lo que se requiere el definir las políticas de interacción entre las áreas. Esto para coordinar los cambios en las actividades de primarias y no perjudicar al cliente. Debido a esta interacción se considera a veces que algunas de estas áreas son primarias. Internamente estas áreas se pueden organizar como mejor les convenga para lograr su objetivo, pero siempre deben estar supeditadas a lograr la estrategia corporativa que en nuestro ejemplo obliga que la atención proporcionada sea estandarizada y con ello se tenga claramente definido los insumos necesarios para cubrirla. En una empresa con una estrategia de servicio se permite que estas áreas tengan una mayor importancia y se consideren que sean menos repetitivas

NOMBRE	ACTIVIDAD REPETITIVA
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de personal</li> <li>- Buscar las formas de evaluación</li> <li>- Generar e implementar planes de compensación (económica y social)</li> <li>- Relaciones laborales</li> </ul>
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías</li> <li>- Control de gastos y presupuestos</li> <li>- Políticas de dividendos u utilidades</li> </ul>
CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturar la información</li> <li>- Validar la información</li> <li>- Conciliar la información</li> </ul>
TESORERÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el mercado para buscar las mejores opciones para la obtención de recursos o inversión</li> <li>- Programar los flujos de efectivo de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>
ANÁLISIS DE RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las condiciones de pago de los clientes .</li> <li>- Analizar las condiciones de mercado</li> </ul>
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar las condiciones existentes contra las condiciones deseadas para lograr la estrategia.</li> <li>- Elaborar los planes y programas para lograr la estrategia</li> <li>- Analizar los cambios de mercado para generar nuevas formas para lograr la estrategia corporativa</li> <li>- Evaluación de los distintos proyectos</li> </ul>
OTRAS POR DEFINIR	.POR DEFINIR

En una empresa cuya estrategia es el liderazgo tecnológico una actividad que debe incluirse es la de Investigación y desarrollo la cual por el tipo de estrategia obliga a que no se tengan perfectamente definidos los resultados a obtener con ella por lo que esta tarea no es repetitiva en el sentido que le está dando a este trabajo. Si se llega a incluir esta actividad en una empresa que lleva una estrategia de liderazgo en precio su función será implementar las nuevas tecnologías dentro de la empresa, con lo que se prohíbe el desarrollo "OCIOSO".

Para nuestro ejemplo debido a que se considera se ha asociado a VISA que es una empresa que realiza investigación de la cual pueden utilizar sus miembros se considera que se adquirirá esta tecnología cuando sea necesario

#### 4.4.2 Recursos necesarios par lograr la función.

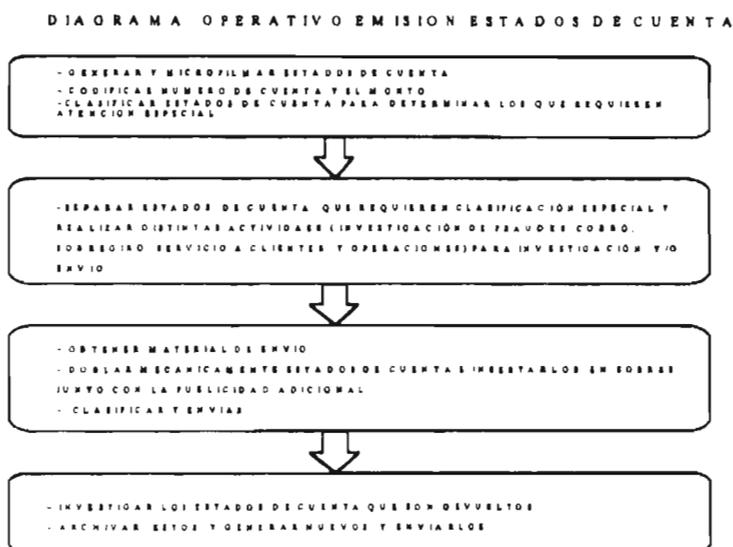
Cada función requiere de ciertos recursos para lograr su objetivo , sin embargo la cantidad que se utiliza en ellos depende de la estrategia, es decir, en una estrategia de liderazgo en precio se estandarizan los procesos y no se permite ninguna desviación dentro de ellos. Por ejemplo, la decisión de reposición de plásticos. En una estrategia de liderazgo en costos las decisiones deben basarse en estudios que determinan cuándo ya no es útil una tarjeta mientras que en una estrategia de servicio lo hará en estudios que determinen cada cuándo el cliente desea el cambio de su tarjeta por el simple hecho de deseárselo. Esto implica que no se puede programar los gastos por el cambio de tarjeta con tanta exactitud.

Como se mencionó en el inciso 3.4.1 del capítulo 3 se tiene que determinar los resultados que debe alcanzar y la forma de lograrlos. Esto último implica los recursos y para determinarlos es necesario hacer un análisis de la función relacionado con el proceso.

Por ejemplo la actividad de emisión de estados de cuenta en la función de operación, la cual consiste en realizar todas las acciones para preparar y enviar los estados de cuenta. Algunas de estas acciones son:

- + Producir y microfilmear los estados de cuenta y los informes respectivos.
- + Incluir materiales publicitarios dentro de los sobres.
- + Separar estados de cuenta que requieran atención especial.
- + Enviar los estados de cuenta.
- + Actualizar los cambios de dirección de los clientes.

De acuerdo a la estrategia que se tiene planteada, que para este ejercicio ( Liderazgo en precio y servicio básico) , se elabora un diagrama de proceso. que permita conceptualizar la forma en que se realizara el proceso como el que se presenta a continuación:



En forma general se trataron de agrupar las acciones que fueran comunes y que no se requiriera volver a pasar por alguna celda. Con esto se obtiene un proceso con un solo flujo con lo que se

disminuye el costo por actividad. Por otra parte también se agruparon las acciones en grupos (representados en cajas) que requieran de algún recurso en particular o proceso especial como se describe a continuación:

1. En el diagrama en la primera caja está formado con las acciones relacionadas con la generación e impresión de estados de cuenta, los cuales se realizan a través de sistema de cómputo (computadoras e impresoras).
2. La segunda caja se integra por las acciones dedicada a identificar algunos estados de cuenta, para un mejor control del proceso ya que permite detectar tempranamente si algún cliente puede ser problema y generar un quebranto ( separación de estados de cuenta). Esta acción permite disminuir la cantidad de quebranto y con ello el gasto por este concepto. En una estrategia de servicio nos permite detectar cuales son las necesidades del cliente y poder mejorar las políticas.
3. La tercera caja se integra por las acciones dedicadas a ensobretar los estados de cuenta ( máquinas ensobretadoras, sobres, publicidad ). Se decide utilizar tecnología para ensobretar para ser congruentes con la estrategia seleccionada ya que con esto se reducirán los costos y tiempos de operación al ensobretar. Disminuyéndose éstos en el costo total de la tarjeta. Podría parecer incongruente ya que se tienen que realizar un gasto de inversión en el equipo y realizar el pago del mantenimiento del equipo en ciertas fechas.
4. La cuarta caja se integra por las acciones relacionadas con estados de cuenta devueltos, los cuales se tiene que investigar la causa de devolución. Una vez hecho esto se envía el estado de cuenta nuevamente si es posible. Esta última caja en una estrategia de servicio pudiera implicar además realizar gastos de localización del cliente, pago a mensajerías para que le entreguen éste al cliente. Sin embargo en una estrategia de liderazgo en precio con un servicio básico esta actividad se reduce a localizar la causa de devolución, corregirla para la próxima impresión de estado de cuenta.

En resumen para realizar esta función se requieren los siguientes recursos principales:

- Franqueo. Envío de estados de cuenta
- Procesamiento de datos. Preparar estados de cuenta
- Papelería y útiles de oficina. Para el ensobretado e impresión de estados de cuenta
- Sueldos y prestaciones. Del personal dedicado a las acciones
- Tecnología específica. Para Ensobretado utilizando máquina.

Con este tipo de análisis en cada una de las funciones se determina los recursos necesarios para lograr la estrategia descada. En la tabla anexa se presenta el resumen de recursos necesarios de cada función de actividad primaria.

### RESUMEN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LAS FUNCIONES PRIMARIAS

FUNCIÓN	ACCIÓN	RECURSOS
Cuentas Nuevas	Procesamiento de solicitudes de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Procesamiento de datos (dar de alta en sistema)</li> <li>• Franqueo (solicitudes pre-aprobadas)</li> <li>• Pago por procesamiento externo (agencias de investigación)</li> </ul>
Servicio al tarjeta habiente	Servicios al tarjeta habiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Pago por procesamiento externo (agencias de mercadeo)</li> <li>• Papelería y útiles de oficina</li> <li>• Procesamiento de datos ( sistemas de consulta para verificar estatus del cliente )</li> </ul>
Operación	Emisión de tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Franqueo</li> <li>• Papelería y útiles de oficina (materiales para producir tarjeta)</li> </ul>
Operación	Procesamiento de intercambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Pago por el intercambio</li> <li>• Procesamiento de datos</li> </ul>
Operación	Sobregiro y exceso de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Procesamiento de datos (notificaciones y solicitudes en línea)</li> <li>• Mobiliario y equipo</li> </ul>
Operación	Validación de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Procesamiento de datos (procesamiento de compras)</li> <li>• Mobiliario y equipo (equipo de captura y terminales)</li> </ul>
Autorizaciones al cliente	Autorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Pago por procesamiento externo ( el utilizar la infraestructura del Adquirente para autorizar nuestras compras)</li> <li>• Procesamiento de datos (revisión del estatus del cliente)</li> <li>• Gasto de telecomunicaciones ( teléfono y telex).</li> </ul>
Fraudes	Investigación de fraudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Pago de procesamiento externo ( pago por registro de cuentas)</li> <li>• Procesamiento de datos ( procesar información y monitorear eventos en línea)</li> <li>• Mantenimiento de cuentas en boletines (costo del boletín)</li> </ul>
Cobranza	Facturación al tarjeta habiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Mantenimiento de equipo ensobretadora</li> <li>• Procesamiento de datos ( para la emisión de estados de cuenta)</li> <li>• Franqueo (envío de estados de cuenta)</li> <li>• Papelería y útiles de oficina (sobres y formas de estado de cuenta)</li> </ul>
Cobranza	Procesamiento de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones ( personal de ventanilla y captura)</li> <li>• Procesamiento de datos</li> <li>• Papelería y útiles de oficina</li> </ul>
Cobranza	Cobranza a clientes morosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y prestaciones</li> <li>• Gastos por agencias de cobro</li> <li>• Mobiliario y equipo</li> <li>• Procesamiento de datos ( sistema de registro y actualización de datos de clientes morosos)</li> </ul>
Otras por definir	Otras por definir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por definir</li> </ul>

ESTA TESIS NO DEBE SAIR DE LA BIBLIOTECA

En dicha tabla se observa que existen recursos de uso exclusivo, como es en el caso de cobranza a clientes morosos en el rubro de gasto de agencias, y gastos de uso común como son los sueldos y

prestaciones en todas las áreas. Estos recursos dado la importancia estratégica que tiene la reducción de gastos implica que se deberán generar controles independientes para los recursos de uso exclusivo, mientras que los que sean de uso común se manejaran en forma total por centro de asignación.

A continuación se muestra como se consideran estos recursos y las actividades que se afectan:

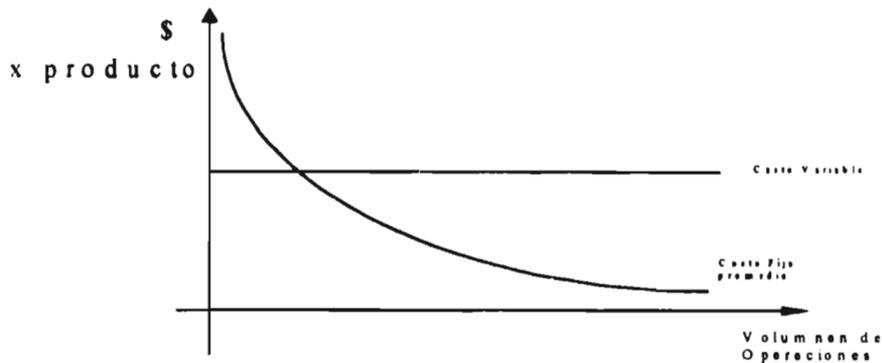
RECURSOS	ACCIONES	TIPO DE GASTO
SUELDOS Y PRESTACIONES	SOLICITUDES DE CRÉDITO SERVICIOS AL TARJETA HABIENTE EMISIÓN DE TARJETAS PROCESAMIENTO DE INTERCAMBIO SOBREGIRO Y EXCESOS DE USO VALIDACION DE DATOS AUTORIZACIÓN INVESTIGACIÓN DE FRAUDES FACTURACIÓN AL TARJETA HABIENTE PROCESAMIENTO DE PAGOS COBRANZA A CLIENTES MOROSOS	SEMIFIJOS
PROCESAMIENTO DE DATOS	SOLICITUDES DE CRÉDITO SERVICIOS AL TARJETA HABIENTE PROCESO DE INTERCAMBIO VALIDACIÓN DE DATOS SOBREGIRO Y EXCESO DE USO AUTORIZACIÓN INVESTIGACIÓN DE FRAUDES FACTURACIÓN AL TARJETA HABIENTE PROCESAMIENTO DE PAGOS COBRANZA A CLIENTES MOROSOS	SEMIVARIABLE
FRANQUEO	SOLICITUDES DE CRÉDITO EMISIÓN DE TARJETAS FACTURACIÓN AL TARJETA HABIENTE	VARIABLE
MOBILIARIO Y EQUIPO	SOBREGIRO Y EXCESO DE USO VALIDACIÓN DE DATOS COBRANZA A CLIENTES MOROSOS	FIJO
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	SERVICIOS AL CLIENTE EMISIÓN DE TARJETAS FACTURACIÓN AL TARJETA HABIENTE PROCESAMIENTO DE PAGOS	VARIABLE
PAGO INTERCAMBIO	PROCESAMIENTO DE INTERCAMBIO	VARIABLE
PAGO ADQUIRENTE	AUTORIZACIONES	VARIABLE
PAGO REGISTRO CUENTAS	INVESTIGACIÓN DE FRAUDES	VARIABLE
MANTENIMIENTO DE BOLETINES	INVESTIGACIÓN DE FRAUDES	FIJO
MANTENIMIENTO DE EQUIPO ENSOBRETADORA	FACTURACIÓN AL TARJETA HABIENTE	FIJO
GASTO DE TELECOMUNICACIONES	AUTORIZACIONES	SEMIVARIABLE
AGENCIAS DE INVESTIGACIÓN	SOLICITUDES DE CRÉDITO	VARIABLE
AGENCIAS DE MERCADEO	SERVICIOS AL CLIENTE	VARIABLE
AGENCIAS DE COBRO	COBRANZA A CLIENTES MOROSOS	VARIABLE
OTRAS POR DEFINIR	OTRAS POR DEFINIR	

Como se definió los recursos utilizados en actividades primarias están relacionados con el cliente y por ende serán estratégicos<sup>7</sup>. Las actividades secundarias son de apoyo para las actividades primarias y dado que este apoyo debe ser para definición su gasto se considerará fijo. Por esta razón la cantidad del gasto que se realice en actividades primarias será libre bajo este criterio y limitada para los que se realicen en actividades secundarias. También se puede observar que existen recursos dependiente del volumen de clientes atendido y otros que no están tan relacionados<sup>8</sup>. Por esta razón los gastos se pueden separar en:

- Fijos (INDIRECTOS)
- Semifijos (también llamados semivARIABLES)<sup>9</sup>
- Variables (DIRECTOS)

Como se puede observar los gastos variables son los que representan el incremento en el gasto por cada operación adicional realizada, por lo que si se quiere no perder se requeriría que el precio fuera al menos un poco mayor que el costo variable. Este sería el criterio que limitaría el gasto variable. Esto siempre y cuando el volumen de operaciones sea tal que minimice el efecto de los gastos fijos.

C O S T O P O R P R O D U C T O D E A C U E R D O A L V O L U M E N D E  
O P E R A C I O N E S



En una estrategia de precio se requiere efectuar la suficiente cantidad de operaciones para que los costos fijos no sean representativos, pero al mismo tiempo se debe controlar los elementos calificados como variables para que su incremento no afecte la competitividad del producto.

Esto contradice lo que tradicionalmente se hace al reducir el gasto indiscriminadamente (solo guiándose por el importe, sin ver en que se usa) y reduciendo la base de clientes.

Este tipo de análisis nos permite determinar ¿ Cuáles son los elementos que permiten trabajar como se planea ?

<sup>7</sup> Como se mencionó en la clasificación de gastos, que se muestra en el inciso 2.10.2, de la separación de acuerdo al tipo de recurso.

<sup>8</sup> De acuerdo a la clasificación de gastos, que se muestra en el inciso 2.10.2, de acuerdo a la recuperabilidad.

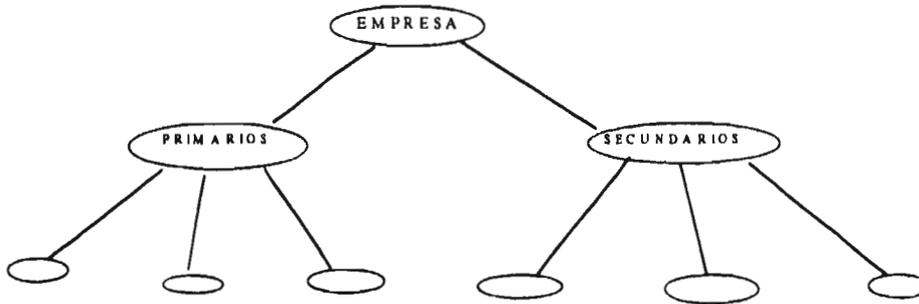
<sup>9</sup> En este tipo de gastos existe una parte variable y otra fija. Dependiendo de la importancia que tenga una u otra es como se consideran semivARIABLES o semifijos respectivamente.

#### 4. 5 Control de funciones

Dado que se tiene una estrategia de liderazgo en precio (costo) las actividades primarias que son las que interactúan directamente con el cliente serán las que darán forma a la estructura y las áreas de apoyo se ubicarán en una rama independiente agrupadas a un solo nodo para aprovechar su especialización. Este tipo de formación cambiaría si fuera una empresa con estrategia dirigida a servicio, ya que las funciones de apoyo se insertarían dentro de cada una de las funciones primarias para obtener un mejor servicio pero estas unidades ya no serían tan eficientes.

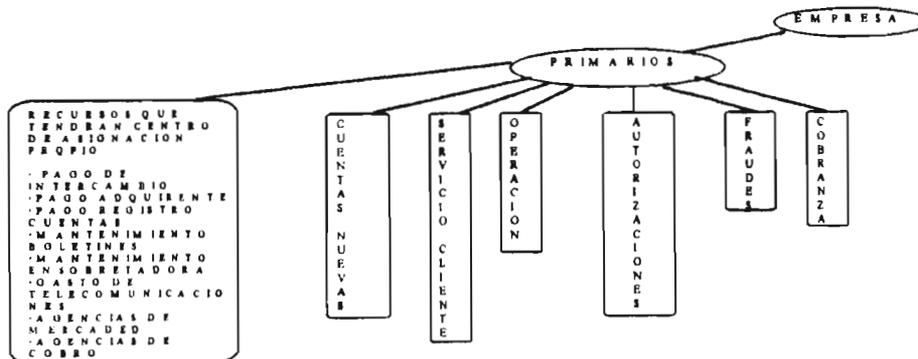
Debido a que es posible realizar el gasto en cualquier actividad , tanto primaria como secundaria para facilitar el control se considera más adecuada utilizar como célula base el centro de asignación con lo cual se evitarán prorrateos innecesarios en caso de que se requiera el costo por función

ESTRUCTURA GLOBAL DE CENTROS DE ASIGNACIÓN



Se establecerán centros de costos en cada una de las actividades primarias y en éstos se registrarán los gastos comunes ( de acuerdo a la tabla de recursos) separados en cada actividad. Además se registrara en centros específicos los recursos exclusivos ya que se considera que éstos son clave para mantener un costo bajo. Esta definición cambiaría si se tuviera una empresa enfocada al servicio ya que todos los recursos que utilicen en cada actividad se consideran igualmente importantes siempre y cuando se cumpla la actividad. La separación en este tipo de empresas se basa más en las funciones que en el control de recursos.

ESTRUCTURA DE CENTROS DE ASIGNACION ACTIVIDADES PRIMARIAS



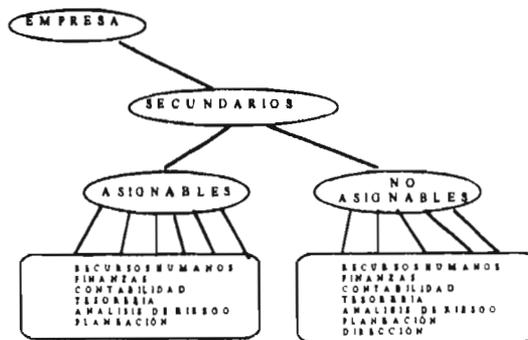
Las actividades primarias y secundarias tendrán claramente definida su relación para mantener un control estricto de los cambios dentro del proceso. La coordinación de las actividades primarias y secundarias se realizarán en forma centralizada para mantener una consistencia con lo que se disminuirán gastos. Sin embargo debido a que varias actividades tiene que realizarse a donde se encuentre el cliente (fraudes) se determinarán formas de valuación de estas sin permitir desviaciones

Cada una de las funciones tendrá una estructura jerárquica y cada una de ellas tendrán metas para lograr la estrategia corporativa sin estorbar a las demás funciones. Esto implica que alguna función no realizara el 100% de su potencial por que al hacerlo dañaría a todo el conjunto.

El control se llevara en cada centro de asignación por lo que se establecerán límites y no se permitirá que las actividades primarias realicen gastos fuera de la tabla de recursos que se definieron. Sin embargo en función a la importancia estratégica, los importes que se pueden realizar en estos conceptos para algunas áreas es ilimitado.

Las actividades secundarias se dividirán por función y en dos grupos: asignables y no asignables. La distinción entre ellos se realizara como se mencionó en el párrafo anterior. En las actividades secundarias debido a que pueden realizarse gastos de distinta índole y seria difícil de estandarizar se dividirán solo en dos tipos: los asignables a las actividades primarias, por ejemplo el IMSS de los empleados; y los no asignables, por ejemplo el IVA de la empresa. En el primer caso solo se podrá gastar lo que se considera dentro del estándar de las áreas como indirectos, es decir se podrá gastar en los conceptos que se quiera, pero no se podrá sobrepasar el límite prefijado en forma global. En el segundo caso las decisiones de gasto corresponden a la dirección por lo que no se consideran asignables. A continuación se muestra la estructura de centros para actividades secundarias

**ESTRUCTURA DE CENTROS DE ASIGNACION ACTIVIDADES SECUNDARIAS**



Cabe aclarar que se tendrá un centro de costos por cada actividad secundaria asignable y no asignable, pero para facilitar el esquema se ponc en grandes grupos.

En esta estructura se observa que se crean dos niveles de agrupación en la parte de actividades secundarias a diferencia de las primarias que solo tienen uno, debido a que se requiere un mayor control de ellas y es difícil su tipificación como ya se mencionó. Organizacionalmente solo se tendrá un responsable por cada actividad pero en el caso de las actividades secundarias este será responsable tanto del gasto asignable como el no asignable.

Se definirán reportes por cada uno de los centros de asignación y cada uno de los niveles de agrupación que platean en el esquema.

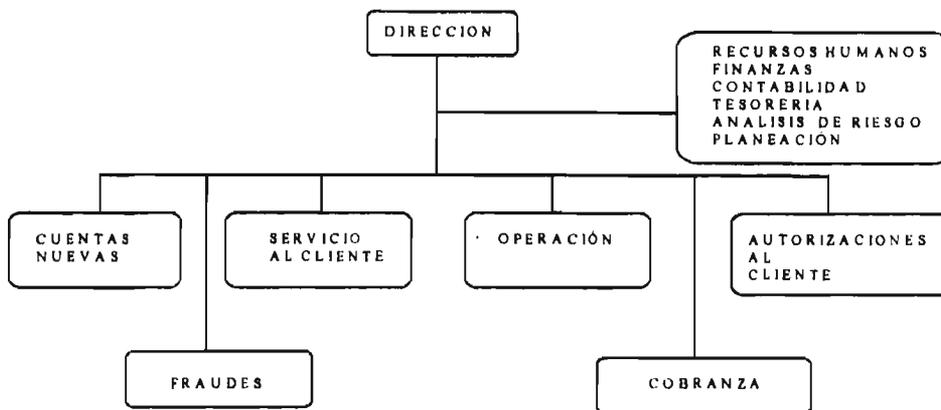
Además para cada una de las funciones primarias se identificara al tipo de cliente que se está atendiendo (platino, oro, plata y clásica ) y en las funciones secundarias se realizara en forma semejante para determinar cual primaria se apoya. Con esta última información se determinarán el apoyo indirecto que recibe cada una de las funciones.

Con toda la información anterior se generan reportes por producto en los cuales se identificarán cada uno de los gastos asignados por función primaria. También se incluirán los gastos asignados por función secundaria pero no se incluirá el total sino solo se repercutirá el monto asignable en el estándar. El exceso de gasto sobre el límite será considerado ineficiencia de la actividad secundaria siempre y cuando la actividad primaria cumpla con sus metas. Este permitirá que los costos del producto sean competitivos ya que las áreas primarias se preocuparán por cumplir sus metas y exigirán que las secundarias cumplan su trabajo. Esto aplicara en forma inversa, es decir si el área primaria no cumple con el estándar se considerará ineficiencia.

Las áreas que por su importancia estratégica no tienen limitantes no se genera reporte de ineficiencia, pero si se generará de gastos. En nuestro caso se considera como área libre de gastar la de Fraudes y Cuentas Nuevas ya que se está en una etapa de conseguir mercado.

Al comparar la estructura de gasto con una organización tradicional , como el que se muestra a continuación, se observa que la estructura de control de gasto difiere de la organización , sin embargo, esto no quiere decir que no exista una responsabilidad dentro de la organización para cada uno de los conceptos de gastos.

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA EMPRESA DE TDC



#### 4.6 Esbozo de la metodología empleada

En cualquier estrategia se tiene que determinar QUÉ es lo más importantes y en el caso de una estrategia de precio es minimizar gastos. Para lograr esto se deben establecer las formas para lograrlo. Una forma puede ser disminuir desperdicios , otra puede ser la de optimizar las negociaciones con los proveedores. En el ejemplo se planteó que la forma puede ser determinar los recursos más influyentes en el gasto y asignarles su importancia, para lo cual se tuvo que clasificar los gastos en recursos primarios y secundarios.

Pero independientemente de la forma, lo importante es responder a la pregunta ¿ Qué hacer en cuestión de gastos ? . En el desarrollo del ejemplo lo importante era minimizar por encima de todo y

para se identificaron los recursos; sin embargo ésta no es la única forma de lograrlo, como ya se mencionó. El descubrir las formas de lograrlo dependen de los valores y visión de tomador de decisiones y de la congruencia que tenga con la estrategia competitiva.

Por ejemplo, si se tiene una estrategia de servicio cumplir por función puede tener prioridad sobre el uso o desuso de cierto recurso por lo que el gastar en él cambia de prioridad dependiendo de la estrategia. Es por esto que la estructura de control de gastos no está ligada directamente con la estructura organizacional, pero esto no quiere decir que ésta no tenga responsabilidad. El mantener esta independencia permite además manejar una estructura flexible de organización, la cual no genera cambios en la estructura del gasto en el producto a pesar de los cambios organizacionales.

En el ejemplo se plantea que para lograr minimizar se debe determinar que recursos deben ser controlables y cuales no. Los que se controlan son aquellos que se cree afectan en mayor grado nuestra estructura de gasto de acuerdo a la visión y valores de la estrategia. Por esto se definieron centros de asignación exclusivos para ciertos recursos por que se considera que éstos son clave para la estructura de gastos ( Pago de intercambio, pago de Adquirente, pago de registro de cuentas, etc. )

Se debe crear reportes que permitan controlar estos recursos, de acuerdo a sus características. En este ejemplo la parte fija y variable. Cuidando de no incluir un dato de más, ya que un dato de más en lugar de ayudar estorba.

En una empresa cuyo objetivo es la minimización de gasto es necesario controlar la cantidad de operaciones que se realizan en ella. Esto implica que se deben establecer formas para poder identificar la cantidad de operaciones que se realizan, es por ello que se establecen centros de asignación por función (cuentas nuevas, servicio a cliente, operación, etc. )

También es necesario separar las actividades que ya se tengan al mínimo y que dependen exclusivamente a la demanda, de las que sirven para definir éstas ( actividades secundarias ). En función a las primeras se define el gasto de las segundas. Esto se hace al responder ¿ Cuánto se va a ahorrar con la actividad secundaria de la actividad primaria?.

En este contexto se puede llegar a determinar cuánto vale un cliente y cuánto se gasta en él para atraerlo, con lo que define si vale la pena buscarlo.

#### 4.7 Sistema de costos

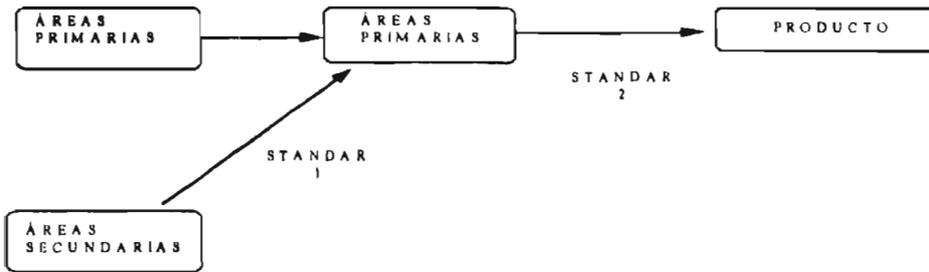
Como se ve los estándares se consideran de gran importancia y para definirlos se tendrán que considerar los flujos correctos de la operación y estos deberán ser actualizados cada vez que se realicen cambios.

Como se mencionó estos estándares no incluirán los gastos que se consideran no asignables de las actividades secundarias pero si se incluirá el gasto de las actividades consideradas estratégicas.

Aparentemente esto difiere de la estrategia corporativa ya que se dijo que el gasto de las áreas de cobranza y fraudes no se incluirán en el precio. Sin embargo para poder mantener controlado estos rubros es necesario conocer su valor por lo que en el esquema de costos si se incluirán. También es claro que el precio no está ligado al costo del producto.

Para poder realizar la comparación mes a mes en forma práctica se considerará el siguiente esquema:

## PROCESO DE ASIGNACIÓN DE GASTOS A PRODUCTOS



Como se observa se toma la información registrada en los centros de costos de las actividades primarias y la registrada en los centros asignables de las actividades secundarias. Estos últimos se asignan en función al estándar predeterminado a las funciones primarias manteniendo la separación de los gastos. Con lo que se podrá llevar un control por función y comparar contra el mercado y decidir si es competitivo o no.

Una vez hecho se asignan los gastos directos y los gastos indirectos a los distintos tipos de productos (tarjeta oro, plata, clásica). Esta separación se realiza por estándar nuevamente.

## 5. CONCLUSIONES

En primer lugar puede destacarse la parte pragmática de este trabajo que surge de un problema en torno a una empresa financiera mexicana (*BANCOMER*), que se encuentra en el ambiente competitivo descrito; se ha involucrado en revisar sus estrategias y, en su caso, modificar los hábitos y procesos de acuerdo con los nuevos enfoques para poder responder a la naciente competencia nacional e internacional.

Durante este proceso de replanteamiento en que se encuentra inmersa la empresa es de gran utilidad el conceptualizar las actividades y funciones (compras, administración, planeación, publicidad, promoción, producción, etc.) como un gran concepto de costos. Esta concepción permite detectar que para definir la estrategia corporativa, en forma equilibrada, es necesario conceptual además de la estrategia de ingresos a la de gastos.

Todos los resultados son aplicables y algunos de ellos ya lo han sido. Uno de ellos, fue la ruptura con el paradigma de la contabilidad de costos, basado en que todos los gastos que realiza una empresa están relacionados con un producto. Con base en este paradigma han sido generadas técnicas para la asignación de gastos a los productos provocándose distorsiones en la información y confusión en los conceptos a controlar. Romper con este paradigma se considera "sacrilegio" para la contabilidad de costos tradicional

Sin embargo como se presenta en la tesis, su ruptura con este paradigma permite al estratega definir sus recursos para obtener los resultados deseados sin tener que pasar por las distorsiones provocadas por la rigidez de la contabilidad y al mismo tiempo mantener el control de la empresa.

Otros logros han sido, el poder esbozar una metodología que aunque su definición es difícil, permite establecer un paradigma con el que se podrá analizar cualquier empresa. El nuevo paradigma plantea la igualdad estratégica entre los ingresos y costos para un análisis integral .

Para ejemplificar los resultados obtenidos en este trabajo se realizó un ejercicio con el paradigma propuesto; para hacer contrastar las diversas estrategias de costos y plantear situaciones detectables. Este ejercicio no se realizó en forma exhaustiva debido a que no se considera objeto de este trabajo.

Se considera que esta tesis es apenas un primer intento en un tema revolucionario que seguramente será superado y ampliado. Sin embargo, pueden delinearse algunos tópicos de investigación que marca el desarrollo de este trabajo:

- *Una metodología que integre la estrategia de gastos al proceso de gestión .*
- *Una valuación de la estrategia de costos en la estrategia corporativa. Tema a realizar con teoría de utilidad.*
- *Análisis integral de estrategias gasto-ingreso en una empresa.*
- *Un sistema de información para estrategias de gastos. Este tipo de sistemas permite facilitar la toma de decisiones y el control de éstas.*
- *Un Sistema de incentivos ligado a los sistemas de gastos.*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Loyola J A, Schettino M.; Estrategia empresarial en una economía global; Edit. Grupo Editorial Iberoamericano; 1er edición; 1994; Pag 3,4,6,7.
2. Correa E.; Regulación y desregulación bancarias tendencias a una nueva regulación en los noventas; Artículo publicado en: Transiciones Financieras y el TLC Canada, México y Estados Unidos; Edit. Ariel; 1er edición; 1994; Pag 217
3. Méndez J.; Problemas Económicos de México; Edit. Mc Graw Hill; 3er edición; 1994; Pag 219-227
4. Márques J; La Banca en México: 1830-1983; Artículo publicado en: "El trimestre Económico" Edit. Fondo de Cultura Económica; 1983; Pag 1873- 1914
5. Ortiz G.; La reforma financiera y la desincorporación Bancaria; Edit. Fondo de Cultura Económica; 1er edición; 1994; Pag 41-102
6. Mansell C.C.; Las Finanzas Populares en México. El redescubrimiento de un sistema financiero olvidado; Edit. Milenio; 1er edición; 1995; Pag 19,22
7. Hanley T. H., Leonard J.D., Glossman D.B., Davis S. Y.; Mexican Bank Privatization. A Milestone y Adaptation to Global Banking; Salomon Brothers; Stock Research; 1991; documento
8. Gutierrez A., Perrotini I.; Banca Central, Liberalización Financiera y Ajuste Monetaria en México; Artículo publicado en: Transiciones Financieras y el TLC Canada, México y Estados Unidos, Edit. Ariel; 1er edición; 1994; Pag 84-85
9. Goldratt E.M., Cox J.; La meta. Un proceso de mejora continua; Edit. Castillo S.A.; 1er edición; 1991; Pag 17,26-27, 29-36
10. Comisión de Finanzas, Subcomisión de costos y productividad; Manual de costos de servicios bancarios; Asociación Mexicana de Bancos; 1990; Pag 13-17
11. Coopers & Lybrand; Nuevos criterios de contabilidad para instituciones de crédito en México; Despacho Roberto Casas Alatríste; Documento; 1996
12. Johnson H.T., Kaplan R. S.; Relevance lost the rise and fall of Management Accounting; Edit. Harvard Bussiness School; 2da edición; 1991; Pag. 185
13. Porter M.E.; Estrategia competitiva: Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia; Edit. CECSA; 1er edición; 1982; Pag 55-68
14. Porter M.E.; Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior; Edit. CECSA; 1er edición; 1987; Pag 19-217
15. Kenneth R. A.; El concepto de la estrategia corporativa; Tomado de: Mintzberg H., Quinn J.B.; El proceso Estratégico; Edit. Prentice Hall; 2da edición; 1991; pag 51

16. Berliner C.; Brimson J.; Cost Management for today's Advanced Manufacturing. The CAM-I conceptual design; Edit. Harvard Business School; 1er edición; 1988; Pag. 15-17, 93,99,101,169-171
17. Morrissey G; Planeación Táctica Produciendo resultados en corto plazo; Edit Prentice Hall; 1er edición; 1996; Pag 28
18. Brimson J; Activity Accounting. An activity-based costing approach; Edit Wiley; 1er edición; 1991; Pag 155
19. Shank J.K., Govindarajan V.; Gerencia estrategica de costos, la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva; Edit. Grupo Norma; 1er edición; 1995
20. Bowman C.; La esencia de la administración estrategica; Edit Prentice Hall; 1er edición ; 1996
21. "THE NILSON REPORT" No 628, Septiembre de 1996
22. VISA INTERNACIONAL; Estudio funcional de costos en Venezuela: Evaluación de los costos operativos de los programas de tarjetas de crédito; 1991;documento.
23. Shim J.K., Siegel J.G.; Modern cost management & analysis; Edit Barrow; 2da edición; 1992
24. Turney P.; Common cents: The ABC performance brekthrought; Edit Cost tecnology; 3er edición; 1993.