

Manuel Menéndez
Menéndez

*Profesor
del Departamento
de Contabilidad
de la Facultad
de CC.EE.
de la Universidad
de Oviedo*

PROBLEMATICA FINANCIERA DEL CONTROL DEL RENDIMIENTO EN LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD DE BENEFICIOS

1. INTRODUCCIÓN

DESDE que Adam Smith (1) estudió las ventajas que la división del trabajo aporta a los sistemas productivos, la delegación de autoridad se ha convertido en un instrumento racionalmente utilizado por las organizaciones para el logro de sus objetivos.

La delegación de autoridad, que nace con la división del trabajo existente en toda organización, es un proceso mediante el cual, en el marco de la política de la empresa, el depositario de un poder de decisión transmite una parte del mismo a los inferiores en la escala jerárquica (2), convirtiéndose éstos en responsables ante quien delega del «buen uso» para los objetivos de la organización, del poder recibido (3). Autoridad y responsabilidad marchan unidas en el proceso de delegación de autoridad, en tanto en cuanto ésta confiere a su titular una responsabilidad total ante la autoridad delegante, tanto en lo concerniente a la toma de decisión, como al control de su ejecución (4).

(1) SMITH, A.: *Investigación sobre la Naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1958.

(2) GERBERT, J.: *La delegación de poderes*, Guadiana, Madrid, 1973, pág. 28.

(3) ALLEN, L.: *La función directa como profesión*, Castillo, Madrid, 1966, página 196.

(4) SIMERAX, P.: *La estructura de la empresa*, I.E.E., Madrid, 1970, pág. 54.

Por ser la delegación un proceso que se da en todas las empresas, su estudio debe girar en torno a la intensidad del mismo; la cuestión no es delegar o no delegar, sino delegar más o menos (5).

No es el objeto de este trabajo estudiar las causas que pueden justificar la existencia de un mayor o menor grado de delegación en las organizaciones. Nos limitamos a reconocer la existencia de organizaciones con un alto grado de delegación que, a través de un proceso descentralizador, han configurado su estructura organizativa en base a divisiones.

Pues bien, la forma divisional, como modelo de organización, requiere un sistema de planificación y control cuyo adecuado desarrollo plantea, entre otros, importantes problemas de índole financiera. Al estudio de estos problemas dedicamos las páginas siguientes, no sin antes hacer una breve referencia a algunos conceptos básicos, como son descentralización, estructura divisional y control de rendimiento.

2. DESCENTRALIZACIÓN

El término «descentralización» se ha venido utilizando con significados distintos, dando esto lugar a la existencia de un gran número de estudios que, teniendo un contenido diferente, hacen todos ellos referencia a un proceso descentralizador. De aquí surge la necesidad de explicitar el contenido que daremos al término en el contexto de este trabajo.

Fundamentalmente, son tres los usos diferentes que la literatura especializada le ha dado:

1. En primer lugar, para hacer referencia a la dispersión del poder formal a medida que se desciende por la escala jerárquica.
2. Dispersión de poder fuera de la línea de autoridad formal. Implica que el poder de decisión, principalmente informal, pasa, de los directivos de línea del sistema de autoridad formal, a personas ajenas a la estructura lineal, como pueden ser los analistas, los especialistas de apoyo y los operarios (6).

(5) LONGENEKER, J.: *Dirección General. Principios y fundamentos*, Vol. I, I.E.E., Madrid, 1970, pág. 366.

(6) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984, págs. 229-246.

3. Por último, se ha utilizado también este término para referirse a la dispersión física de los servicios, con independencia de la distribución de poderes existentes en el seno de la organización.

A los efectos de este estudio asumiremos la primera de las tres acepciones que acabamos de comentar en relación con el término. Así, pues, la delegación de autoridad formal, de arriba hacia abajo en la escala jerárquica, constituye la característica esencial de lo que nosotros denominamos descentralización (7). En tanto en cuanto existen diferentes grados de delegación de autoridad, es necesario considerar la existencia de organizaciones más o menos descentralizadas.

Resulta problemático hablar de grado de descentralización, por cuanto ello encierra, en parte, un problema de medida difícil de solucionar en términos generales. Cuando todo el poder de decisión se centra en unos pocos puntos de la organización, calificamos de centralizada a su estructura; cuando el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de descentralizada. En cualquier caso, algo de centralización de decisiones es necesario para coordinar el esfuerzo administrativo y obtener la unidad de propósitos. La cuestión no es decidir entre centralizar o descentralizar, sino encontrar en cada caso el equilibrio apropiado entre estas dos fuerzas mutuamente dependientes (8). No debemos ignorar que, en definitiva, centralización y descentralización son, podría decirse, los dos extremos de un intervalo abierto. Lo cierto es que la realidad nos muestra la existencia de empresas con una descentralización muy dispar de sus estructuras. Los múltiples estudios que en torno a este hecho se han realizado, permiten identificar un conjunto de circunstancias que favorecen la existencia de una mayor descentralización (9). No prestaremos atención especial a las mismas, ya que su estudio excede el alcance del presente trabajo.

(7) SHAUB, J.: *Transfer Pricing in a Decentralized Organization*, Management Accounting, abril 1978, pág. 33.

(8) ALBERS, H.: *Principios de organización y dirección*, Limusa-Wiley, México D.F., 1968, pág. 178.

(9) A este respecto pueden consultarse, entre otros: DALE, E.: *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, Reverté, Barcelona, 1960, págs. 130-140; ALBERS, H., y SHOER, L.: *Principios de organización y dirección*, Limusa-Wiley, México D.F., 1969, pág. 23; MINTZBERG, H.: op. cit., págs. 219-221; ANSOFF, H.: «The Firm of the Future», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1965, pág. 178.

3. DIVISIONALIZACIÓN

Al igual que ocurre con el término «descentralización», tampoco existe unanimidad entre los diferentes autores en lo referente al concepto de divisionalización. Esto es lógico si pensamos que en la abundante bibliografía existente sobre el tema, se encuentra el reconocimiento unánime de la descentralización como característica inherente al modelo de organización divisional. El problema se centra en especificar el tipo de descentralización al que se hace referencia.

En este sentido, resulta especialmente interesante la clasificación que realiza Mintzberg (10) de los tipos de descentralización, a partir de la cual define la forma divisional como una configuración estructural cuyos principales parámetros de diseño son la agrupación a base de mercado, el sistema de control del rendimiento y la descentralización «vertical» limitada. Es decir, en el modelo de organización divisional se produce una importante delegación de autoridad formal desde los niveles superiores de la escala jerárquica hacia los mandos intermedios, creándose en esta línea un conjunto de núcleos de poder (divisiones) cuya estructura interna es más bien centralizada. No obstante, en nuestra opinión, ni la agrupación a base del mercado, ni la pretendida centralización en la estructura de cada división, son parámetros de diseño determinantes de lo que puede entenderse por estructura divisional. No podemos abordar aquí este tema con un mayor detalle y, por tanto, nos limitamos a indicar que, a los efectos de nuestro trabajo, entendemos por modelo de organización divisional aquel en el que la organización se compone de diversos centros que son portadores de autoridad delegada. Llamamos a los centros así creados, divisiones. Las divisiones son centros de responsabilidad de los objetivos que se les encomiendan por los mandos superiores, siendo la responsabilidad que se les exige acorde con la autoridad que se les delega.

En función de los objetivos fijados a las divisiones, de cuyo logro responden ante la autoridad superior, podemos distinguir centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión. Nuestra atención se limita aquí a los centros de responsabilidad de beneficios.

Los objetivos fijados a cada centro condicionan no sólo el tipo de responsabilidad exigida, sino que determinan, juntamente con ésta, las características que debe tener la información contable en cada uno, en orden al adecuado análisis y control de su actividad.

(10) MINTZBERG, H.: op. cit., págs. 246-248.

4. CONTROL DEL RENDIMIENTO

El sistema de planificación y control está integrado en la estructura de la organización, en tanto en cuanto constituye un parámetro fundamental para el diseño de la misma. Es más, una estructura no debe ser fijada de una vez para todas (11), sino que el proceso de planificación y control debe permitir detectar con rapidez los síntomas de deterioro de la misma y debe condicionar la elaboración y puesta en práctica de una nueva estructura. La evaluación de actuación y rendimiento está estrechamente ligada a la estructura organizacional (12), pudiendo afirmar que organización implica control.

Se pueden distinguir dos sistemas de planificación y control diferentes: uno se ocupa de la regulación del rendimiento general y el otro intenta regular acciones determinadas. El primero es principalmente un control *a posteriori* de los resultados del trabajo y es lo que se puede denominar «control del rendimiento». En definitiva, la organización puede regular sus *outputs* de dos modos diferentes: utilizando el control del rendimiento o utilizando la planificación de acciones para especificar de antemano las decisiones y acciones concretas que se deben seguir (13).

5. EL PROCESO DE CONTROL EN LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD DE BENEFICIOS

Puesto que no existen sistemas de decisión puros (centralizados o descentralizados), los mecanismos de control empleados varían con el grado de descentralización real, correspondiendo la planificación de acciones a las estructuras más centralizadas y el control del rendimiento a las más descentralizadas.

En una estructura divisional, los objetivos se establecen para cada centro, y su rendimiento se mide *a posteriori* en función de dichas exigencias. Planteado de esta forma, el control del rendimiento se corresponde con un control de eficacia, en la medida en que éste cabe considerarlo como un tipo de control propio de todo sistema de dirección descentralizada, que presta más atención al cumplimiento de los obje-

(11) KEMAKHEM, A., y ARDOIN, J.: *Introduction au contrôle de Gestion*, Bordas, París, 1971, pág. 56.

(12) BACKER, M., y JACOBSEN, L.: *Contabilidad de costos. Un enfoque administrativo y de gerencia*, McGraw-Hill, México D.F., 1976, pág. 433.

(13) MINTZBERG, H.: *op. cit.*, pág. 183.

tivos y demás prescripciones del plan o programa, que a la economía de medios utilizados en su consecución (14).

Ahora bien, la realidad en la que las empresas desarrollan su actividad está marcada por la escasez de recursos, y esta circunstancia condiciona la fijación de objetivos. La racionalidad económica se impone y los objetivos se descomponen en subobjetivos que tienen en cuenta el principio de eficiencia y permiten una mayor operatividad en el sistema de planificación y control (15). El control de eficacia resulta demasiado estrecho en este contexto, aflorando así la necesidad de un control más amplio: el control de eficiencia.

Lo cierto es que, en un mundo económico que se corresponda en buena medida con el pensamiento de los economistas clásicos y neoclásicos, los términos, eficiencia, eficacia y economicidad son, en realidad, una misma cosa. En efecto, si los precios son fijados por el mercado, el objetivo de maximización del beneficio puede transformarse en un subobjetivo genérico: minimización de los costes. Cuando esto es así, el logro del objetivo pasa por la aplicación de la máxima racionalidad económica que conducirá al óptimo paretiano. Ahora bien, la realidad nos muestra que las empresas se mueven normalmente en un marco bastante diferente del correspondiente a una economía en condiciones de «first-best». Pero, es más, el concepto totalizador de eficiencia, como expresión máxima de la racionalidad económica (16), requiere para su existencia que en el ámbito interno de la empresa resulte operativo llegar a conocer las condiciones en las que todas las relaciones marginales de sustitución técnica se igualen. En la medida en que las condiciones de «first-best», con las debidas matizaciones, no son reales en la estructura interna de la empresa (17), la posibilidad de encontrar un óptimo paretiano no existe. Por otra parte, las salvedades realizadas por Simon para no «caer» en el desproporcionado racionalismo económico, que hace inoperativo su concepto de eficiencia, no permiten ocultar que su marco de análisis sigue siendo básicamente paretiano (18).

(14) SUÁREZ SUÁREZ, A.: *La empresa pública y su control*, Tribunal de Cuentas, Servicio de Publicaciones, Madrid, 1984, pág. 56.

(15) IJIRI, Y.: *Análisis de objetivos y control de gestión*, I.C.E., Madrid, 1976, pág. 143.

(16) SIMÓN, H.: *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1970.

(17) FORRESTER, J.: «A New Corporate Design», *Industrial Management Review*, Vol. 7, núm. 1, Cambridge, 1965.

(18) CUERVO, A., y WILSON, P.: «Eficacia y eficiencia de la empresa pública: Reflexiones», *Hacienda Pública Española*, núm. 68, 1981, pág. 32.

Los conceptos de eficacia y eficiencia divergen en la realidad y, por tanto, aunque el control de eficacia puede considerarse como una consecuencia lógica de la administración por objetivos, entendemos que la medida de la actuación divisional debe considerar los principios del control de eficiencia, entendido éste como equivalente al control de rendimiento en su versión más amplia, en cuanto control integral que contempla todos los ámbitos o aspectos de la organización empresarial (19).

Si centramos nuestra atención en las organizaciones con una estructura descentralizada mediante divisiones, a las que se establecen sus objetivos en términos de beneficios, nos encontramos con importantes problemas para instrumentar adecuadamente un sistema de control de rendimiento acorde con lo que acabamos de comentar.

Cuando una división asume la responsabilidad sobre los beneficios, sus dirigentes reciben la autoridad necesaria para decidir sobre las variables que condicionan el logro de la maximización de los mismos. La aplicación del control del rendimiento, como sistema de control *a posteriori*, requiere disponer de una medida adecuada del beneficio divisional. Es en este punto donde la información contable de los centros de beneficio juega un papel trascendental, en la medida en que de ella depende la posibilidad de desarrollar adecuadamente el control *a posteriori*. Entra también aquí en juego un problema adicional, cual es el de la fijación de precios para las transferencias internas entre divisiones, aspecto éste de gran importancia para el cálculo de su beneficio.

En cualquier caso, una vez conocido el resultado de cada centro, el problema radica en que el beneficio por sí solo no es un buen indicador de la eficiencia, cuando no se cumplen las condiciones de «first-best». El control del rendimiento, entendido como sistema que abarca los principios del control de eficiencia, plantea la necesidad de disponer de información adicional complementaria en torno a la cifra de beneficio de cada división y a los medios empleados para alcanzarla.

Cuando se dispone de presupuestos fiables sobre el beneficio divisional, la desviación *a posteriori* entre beneficio real y presupuestado puede ser suficiente para llevar a cabo un control como el que proponemos, en la medida en que en la cifra presupuestada se están tomando en cuenta implícitamente los recursos disponibles por la división para obtener sus beneficios. Pero la elaboración de presupuestos fiables de

(19) SUÁREZ SUÁREZ, A.: op. cit., pág. 56.

beneficios encuentra, en la gran mayoría de los casos, problemas insalvables (20).

Otros indicadores, como el R.O.I. y el Beneficio Residual, se han propuesto para llevar a cabo el control del rendimiento en los centros de beneficios. Pero los muchos problemas que plantean (21) impiden que su aplicación ofrezca soluciones satisfactorias.

En nuestra opinión, la solución a estos problemas pasa por la elaboración de un sistema de contabilidad de costes en las divisiones que permita realizar una doble clasificación de los mismos, separando, por una parte, los costes controlables de los no controlables por el centro, y por otra, los costes fijos de los variables. Cuando, además de esto, se ha dado una adecuada solución al problema de los precios de transferencia, estaremos en condiciones de elaborar un conjunto de márgenes en cadena explicativos del beneficio divisional, en los que se distingue el efecto de los costes no controlables (surgidos de las decisiones adoptadas centralmente) y el efecto de los costes controlables (surgidos de las decisiones tomadas por los responsables de división). Además, la separación en costes fijos y variables permite disponer de una información muy útil para la toma de decisiones (22). Logramos así llevar a cabo un control *a posteriori* en el que se tiene en cuenta el necesario equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asumida sobre los objetivos (en este caso, el beneficio).

Pues bien, la elaboración de un sistema de información sobre costes como el que proponemos, plantea problemas de interés en relación con algunos preceptos, para cuya solución es preciso tener muy en cuenta el grado de delegación de autoridad existente en la organización. Uno de estos problemas es el del cálculo de los costes financieros en las divisiones, respecto al cual puede afirmarse que su origen se encuentra en la centralización que normalmente existe de la función financiera en las organizaciones con estructura divisional.

(20) DEARDEN, J.: *Valoración de la dirección de un centro de beneficios*, Harvard-Deusto, Vol. 1051, Dirección Descentralizada, 1978, págs. 22-29.

(21) Para un estudio más detallado de este tema, ver, entre otros: DEARDEN, J.: *Problemas del control financiero descentralizado*, Harvard-Deusto, Vol. 1051, Dirección Descentralizada, 1978, págs. 89-98; MAURIEL, J., y ROBERT, A.: *Valoración incorrecta de los resultados de los centros de inversión*, Harvard-Deusto, Vol. 1051, Dirección Descentralizada, 1978, págs. 31-38; DEARDEN, J.: *Problemas de la descentralización de la responsabilidad del beneficio*, Harvard-Deusto, Vol. 1051, Dirección Descentralizada, 1978, págs. 157-165.

(22) SHILLINGLAW, G.: *Criterios para medir el beneficio interno*, Harvard-Deusto, Vol. 1051, Dirección Descentralizada, 1978, págs. 119-133.

6. EL COSTE FINANCIERO EN LOS CENTROS DE BENEFICIOS

Hemos indicado más arriba que la estructura divisional se caracterizaba por la existencia de un alto grado de descentralización, reflejado en la delegación de autoridad formal desde los niveles más altos de la escala jerárquica hacia niveles inferiores, creándose así unos centros de poder (divisiones), que en su estructura interna pueden estar a su vez más o menos descentralizados. Pero la descentralización no siempre es homogénea respecto a las diversas funciones que abarca la gestión administrativa de la empresa, sino que, más bien, suele tener algo de selectiva. Así, nos encontramos con que la función financiera suele mantenerse centralizada, aunque la organización se estructure en divisiones (23). Son muchas las causas por las que esto es así, y suelen resumirse todas ellas en el logro de una asignación más eficiente de los recursos, llegando incluso a decirse que constituye la reacción administrativa ante las ineficiencias del mercado de capital (24).

Vemos, pues, que la gestión de los recursos financieros globales corre a cargo de la sede central, de tal forma que las divisiones comparten recursos financieros comunes. Aquélla se encarga de captar los fondos generados en las divisiones y redistribuirlos, mediante su aplicación de acuerdo con los objetivos establecidos. Asimismo, es la oficina central quien se encarga de obtener los fondos necesarios en los mercados de capitales. Este poder de la sede central sobre la asignación de recursos, incluye también la autorización de los proyectos de inversión divisionales y la correspondiente inmovilización de fondos. Esto es coherente con la responsabilidad sobre beneficios que aquí estamos estudiando, ya que, de no ser necesaria tal autorización por parte de la oficina central, estaríamos ante centros de responsabilidad de inversión, en lugar de centros de responsabilidad de beneficios. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que, aunque las inversiones se deciden centralmente, el coste de los recursos comprometidos en cada división debe tenerse en cuenta al intentar medir el rendimiento del centro. Entrarían estos costes en la categoría que hemos denominado más arriba de costes no controlables y, por tanto, su efecto sobre el beneficio del centro debe analizarse teniendo muy en cuenta esta peculiaridad.

Para evaluar el acierto con que la división ha utilizado los recursos que la dirección central puso a su disposición, es necesario acudir a un

(23) ALBERS, H.: op. cit., págs. 189-198.

(24) WILLIAMSON, E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

análisis de la posible desviación en capacidad, obtenida por diferencia entre la capacidad productiva instalada y la producción real. El estudio de esta desviación nos ha de permitir poner de relieve sus causas y, por tanto, identificar la auténtica responsabilidad que la división tiene en la misma.

Una vez comentadas brevemente las especiales circunstancias que rodean a las inversiones en los centros de beneficio, y las consecuencias que ello tiene para el control del rendimiento, nos vamos a ocupar del problema del cálculo de los costes financieros de las divisiones.

7. CÁLCULO DE LOS COSTES FINANCIEROS

La centralización de la función financiera implica que el efectivo obtenido por las divisiones como consecuencia de su actividad fluya hacia la oficina central. Por otra parte, la sede central envía efectivo hacia las divisiones para que éstas hagan frente a sus necesidades de inversión y a sus pagos corrientes. Normalmente, este mecanismo se instrumenta dejando una cuenta bancaria en cada división, manejada por los responsables de ésta (con un saldo máximo como límite) con el fin de facilitar la actividad operativa de las mismas. Como consecuencia de este proceso, en la contabilidad de cada división aparecerá una cuenta de «préstamos con la oficina central» cuyo saldo será deudor o acreedor según fluya más efectivo de la división a la central o viceversa, respectivamente.

Cualquier problema de cálculo de costes financieros podemos descomponerlo a su vez en otros dos:

- Determinación de la base de cálculo.
- Determinación del tipo a aplicar durante el tiempo correspondiente.

En el caso que nos ocupa, si conocemos el saldo correspondiente a «préstamos con la oficina central», resulta aparentemente fácil solucionar el problema de cálculo de los costes (o, en su caso, ingresos) financieros, una vez que conozcamos el tipo a aplicar. Pero es aquí donde surge el problema fundamental, cuyas consecuencias son que el saldo de la mencionada cuenta resulta irrelevante para nuestros fines. En efecto, debemos considerar que una parte del efectivo enviado por la oficina central a la división corresponde a los fondos propios (capital

y reservas) que posee la sociedad en su conjunto. Por otra parte, del total efectivo que fluye de la división a la central, una parte del mismo lo hace con carácter «permanente» (por ejemplo, lo proveniente de «beneficios divisionales no distribuidos») y el resto volverá a corto plazo a la división para hacer frente a sus pagos corrientes.

Puesto que el tipo de interés de los capitales a largo y medio plazo difiere, normalmente, del tipo de interés a corto y, además, no cabe considerar como coste financiero en la cuenta de resultados la remuneración de los capitales propios, se nos plantea la necesidad de identificar la distinta naturaleza de los flujos de efectivo que se producen entre división y central, para el correcto cálculo de costes e ingresos financieros.

A continuación, proponemos una solución a los problemas que acabamos de comentar, apoyándonos para ello en los informes contables externos de las divisiones (25), es decir, balance, cuenta de resultados, estado de origen y aplicación de fondos y «cash-flow» (de tesorería).

En relación con la presentación del balance divisional, el principal problema se encuentra al tratar de determinar los capitales propios al final del ejercicio, ya que los mismos habrán variado como consecuencia de los beneficios no distribuidos (*). Es necesario, por tanto, establecer el criterio a seguir para la asignación, entre las divisiones que han obtenido beneficios, de los dividendos distribuidos por la sociedad, así como el tratamiento de sus cuentas de reservas.

En nuestra opinión, es suficiente que las divisiones presenten en sus estados contables externos una única cuenta de reservas, ya que, puesto que no son sociedades con personalidad jurídica propia, no están sometidas a los requisitos contables establecidos por la Ley (26). Esta cuenta de reservas se nutrirá con la parte de beneficios divisionales que en cada ejercicio pueda considerarse que no han sido distribuidos. Este importe de beneficios distribuidos y no distribuidos, asignable a cada división,

(*) Pueden producirse además variaciones en los capitales propios asignables a la división, como consecuencia de ampliaciones de capital de la sociedad, pero su imputación a cada centro no origina problemas importantes, ya que puede hacerse proporcionalmente al inmovilizado más capital circulante de cada división.

(25) La necesidad de que los centros de beneficio presenten estados contables externos, ha sido puesta de manifiesto y justificada en diferentes informes y pronunciamientos, entre ellos: FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD: «Financial Reporting for Segment of Business Enterprise», *FASB*, núm. 14; INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE: «Reporting Financial Information by Segment», *IASC*, núm. 14.

(26) Artículo 106 de la Ley de Sociedades Anónimas de 17 de julio de 1951.

se determinará a partir de los dividendos que la empresa como unidad ha repartido realmente; para ello se asignan como dividendos de cada centro, la cantidad que resulte de aplicar a la cifra de dividendos de la empresa el coeficiente obtenido al dividir los beneficios corregidos del centro, por el saldo del ejercicio de la cuenta consolidada de pérdidas y ganancias. Entendemos por beneficio corregido del centro el que resulte de aumentar o disminuir el saldo del ejercicio de la cuenta correspondiente de beneficios divisionales, por el importe de las eliminaciones realizadas en la consolidación de los estados financieros en concepto de beneficios interempresa no realizados, que afecten a cada división en concreto (27).

En el balance de cada división aparecerán, además, dos cuentas que recogerán los flujos de efectivo del ejercicio entre división y central:

- En la cuenta «deudas con la oficina central» recogeremos el volumen de efectivo que a lo largo del ejercicio la sede central cedió a la división.
- En la cuenta «préstamos a la oficina central» se recogerá el volumen de efectivo que a lo largo del ejercicio la división cedió a la sede central (*).

A partir del Balance así confeccionado y de la cuenta de resultados de cada división, se realizarán los ajustes pertinentes para la confección del Estado de Origen y Aplicación de Fondos (28). Llegamos así al conocimiento de los orígenes y aplicaciones de fondos del período, que podemos expresar como sigue:

$$\frac{\Delta A_{Fo} + \delta P_{Fo} + \delta N_o + \Delta \text{Capital circulante}}{\text{Aplicaciones}} =$$

$$= \frac{\delta A_{Fo} + \Delta P_{Fo} + \Delta N_o + \delta \text{Capital circulante}}{\text{Orígenes}}$$

(27) En relación con este tipo de ajustes, para el caso de los grupos de empresas, ver, entre otros: ALVAREZ MELCÓN, S.: *Análisis contable del régimen de declaración consolidada de los grupos de sociedades*, Instituto de planificación contable, Ministerio de Hacienda, Madrid, 1983, pág. 141.

(*) El saldo de estas dos cuentas lo incluiremos como pasivo fijo y activo fijo, respectivamente, a los efectos de la preparación del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

(28) RIVERO TORRE, P.: *Cash-Flow. Estado de origen y aplicación de fondos*, A.P.D., Madrid, 1984, págs. 147-189.

Calculamos a continuación el coeficiente α como sigue:

$$\alpha = \frac{\delta A_{Fo} + \Delta N_o + \delta \text{Capital circulante}}{\delta A_{Fo} + \Delta P_{Fo} + \Delta N_o + \delta \text{Capital circulante}}$$

Obtenemos así el tanto por uno de los fondos originados en la división que, una vez materializados en efectivo, van a permanecer como «préstamo permanente» a la oficina central, permitiendo a la sociedad sustituir capitales ajenos por capitales propios.

Aplicando el coeficiente α al saldo de la cuenta «préstamos a la oficina central» obtenemos la parte del efectivo que durante el ejercicio ha fluido de la división a la central y es préstamo a medio y largo plazo que ésta recibe de aquélla. Restando esta cantidad del saldo de la cuenta «deudas con la oficina central», obtenemos la parte de efectivo cedida a lo largo del ejercicio por la sede central a la división, que constituye inmovilización permanente de recursos y es remunerable, constituyendo esta remuneración coste de ejercicio para la división, por no incluir, en la base tomada para el cálculo, la parte de efectivo cedida por la central a la división que procede realmente del efectivo que a su vez la división cedió a la central como «préstamo permanente». A la cantidad así calculada, más el saldo que tenía a principio de ejercicio la cuenta «préstamos con la oficina central», procederá aplicarle el tipo de interés correspondiente a los pasivos a medio y largo plazo (*) para obtener el coste financiero correspondiente.

Por último, aplicando el coeficiente $(1 - \alpha)$ al saldo de la cuenta «préstamos a la oficina central», obtenemos la parte del efectivo que, habiendo fluido de la división a la central a lo largo del ejercicio, constituye un préstamo a corto plazo de aquélla a ésta. Aplicando a esta cantidad el tipo de interés correspondiente a los pasivos a corto plazo, obtenemos el ingreso financiero correspondiente a la división por este concepto.

Para una correcta aplicación de lo que acabamos de exponer, deberán aplicarse estos cálculos a los saldos de las respectivas cuentas al final de cada mes; ahora bien, debemos tener en cuenta que sólo es posible esto una vez que se haya cerrado el ejercicio económico, ya que sólo al final del mismo podemos conocer el coeficiente α .

(*) Excede del alcance de este trabajo entrar en el estudio de los tipos de interés que correspondería aplicar en cada caso, ya que ello implicaría analizar los mismos como precios de transferencia, que realmente son en este contexto.

Por último, una vez realizado el anterior proceso, deberá introducirse un ajuste en el Balance de cada división. Se abonará la cuenta «préstamos a la oficina central» y se cargará la de «deudas con la oficina central» (quedando las dos cerradas) con abono o cargo a la cuenta «préstamos con la oficina central», que permanecía con el saldo que tenía a principio de ejercicio y que ahora tendrá un saldo igual a la deuda neta o al préstamo neto que la división recibe o cede, respectivamente, a la sede central.

8. CONCLUSIONES

En todas las empresas existe un cierto grado de delegación de autoridad formal que nace con la división del trabajo. En algunas organizaciones, la delegación de autoridad se produce de forma extensiva por toda su estructura, desde los niveles más altos de la escala jerárquica hacia los niveles inferiores. El poder de decisión está de esta forma dividido entre numerosos individuos, quedando así el sistema decisor de la organización descentralizado.

Cuando la estructura de la organización se configura, como consecuencia de la descentralización del sistema decisor, mediante un conjunto de núcleos de poder que reciben autoridad formal delegada y asumen la responsabilidad de unos objetivos, acordes con el poder de decisión que ostentan, la calificamos de estructura divisional o configuración estructural divisionalizada. A los núcleos de poder así constituidos los denominamos divisiones.

En una estructura divisionalizada, el sistema de planificación y control se caracteriza por la regulación del rendimiento general de cada unidad, y consiste, principalmente, en un control *a posteriori*. En una primera aproximación, este control del rendimiento se identifica con el control de eficacia (medida del cumplimiento de los objetivos, con independencia de la economía de medios empleados a tal fin), pero, en condiciones de «second-best», el control del rendimiento debe contemplar también los principios de un sistema de control más amplio: el control de eficiencia.

La correcta instrumentación de un sistema de control de este tipo está condicionada a la existencia de un sistema de información adecuado al efecto. Según cuál sea el objetivo establecido a cada división, la información requerida para llevar a cabo el control del rendimiento es diferente.

Cuando las divisiones asumen la responsabilidad sobre los beneficios, la gestión financiera de la empresa suele mantenerse centralizada; esto da lugar a que el cálculo del beneficio de cada centro resulte especialmente complicado, ya que no resulta fácil conocer los costes e ingresos financieros de cada división. Además, en virtud del necesario equilibrio entre autoridad delegada y responsabilidad asumida, es necesario realizar una clasificación de los costes que permita separar los que son directamente controlables por los responsables del centro de aquellos otros que, siendo costes de la división, no son controlables por los responsables de la misma.

Para llegar a determinar los costes financieros de cada centro, proponemos un sistema basado en los informes contables externos de las divisiones. En primer lugar, nos centramos en la confección del balance de situación, en el que el problema fundamental es conocer el «neto patrimonial» de cada centro. Solucionado este problema, nos basamos en el estado de origen y aplicación de fondos para determinar los costes financieros de cada división, y proponemos un sistema al efecto que permite salvar esta dificultad fundamental para el desarrollo del control del rendimiento en los centros de beneficios.

El caso concreto que hemos estudiado es, en nuestra opinión, una simple muestra de la importancia que tienen los informes financieros dinámicos, como el estado de origen y aplicación de fondos y el «cash-flow». La información recogida en estos estados contables no sólo es útil para el análisis financiero, sino que puede tener una más amplia aplicación, que no siempre ha sido bien reconocida.