



Universidad  
Carlos III de Madrid



# Tema 5

Planificación y Control en Centros de  
Responsabilidad  
Susana Gago Rodríguez

# contabilidad por áreas de responsabilidad

- ❑ Organización de las actividades de la empresa en centros de decisión
- ❑ En cada centro de decisión se sitúa a una persona en la que se delega autoridad
- ❑ Esta es la responsable, en mayor o menor grado, de las decisiones y sus consecuencias

# CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

## CENTRO DE RESPONSABILIDAD



# descentralización de responsabilidades

Centros de  
responsabilidad

Controlabilidad

Objeto y  
objetivo

técnicas

A large blue oval contains three smaller circles: a light blue circle at the top left, a light purple circle in the center, and a yellow-green circle at the bottom right. To the right of the oval is a teal arrow pointing right, containing the word 'técnicas'. The entire diagram is set against a white background with a teal and black decorative shape at the bottom left.

# tipos de centros de responsabilidad

- ❑Centros de coste: el responsable tiene a su cargo los costes
- ❑Centros de ingresos: el responsable tiene a su cargo los ingresos
- ❑Centros de beneficios: el responsable tiene a su cargo los ingresos y costes
- ❑Centros de inversiones: el responsable tiene a su cargo ingresos, costes e inversiones

# Ventajas de los centros de responsabilidad

□ mejor atribución sobre las responsabilidades

□ aprovechar capacidades e información

# finalidad

Saber a  
quién  
preguntar

≠

Saber a  
quién  
culpar

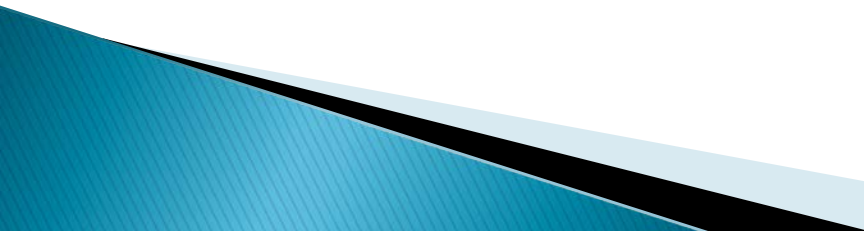
# proceso

se busca a la persona que sabe más sobre un tema

se le responsabiliza de ese tema

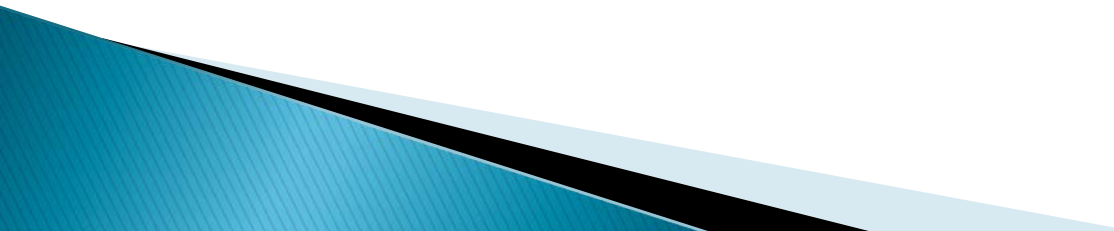
mejora la información y la comunicación

la empresa es más efectiva





# atribución de responsabilidades

1. examen de las posibilidades de influencia, directa e indirecta, que tiene sobre costes, ingresos, etc.
  2. pocos dependen únicamente de un centro en la empresa
  3. controlabilidad
- 

# evaluación del rendimiento de los centros



# posiciones en la elaboración de objetivos



# Información e influencia



Autonomía

Información distante

Participación

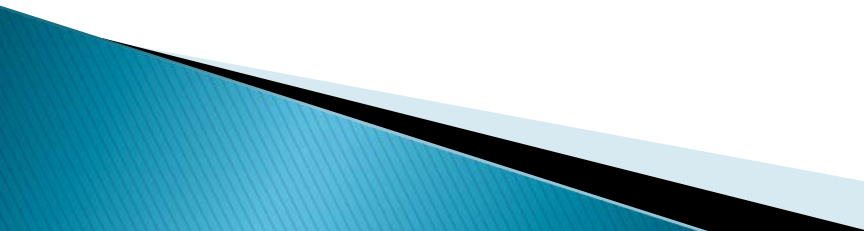
Información media

Consulta

Información local

Comunicación

# centros de coste

- ❖ determinados costes van a ser controlados por el director general
  - ❖ otros costes van a ser controlados por diferentes personas a lo largo de la estructura jerárquica
- 

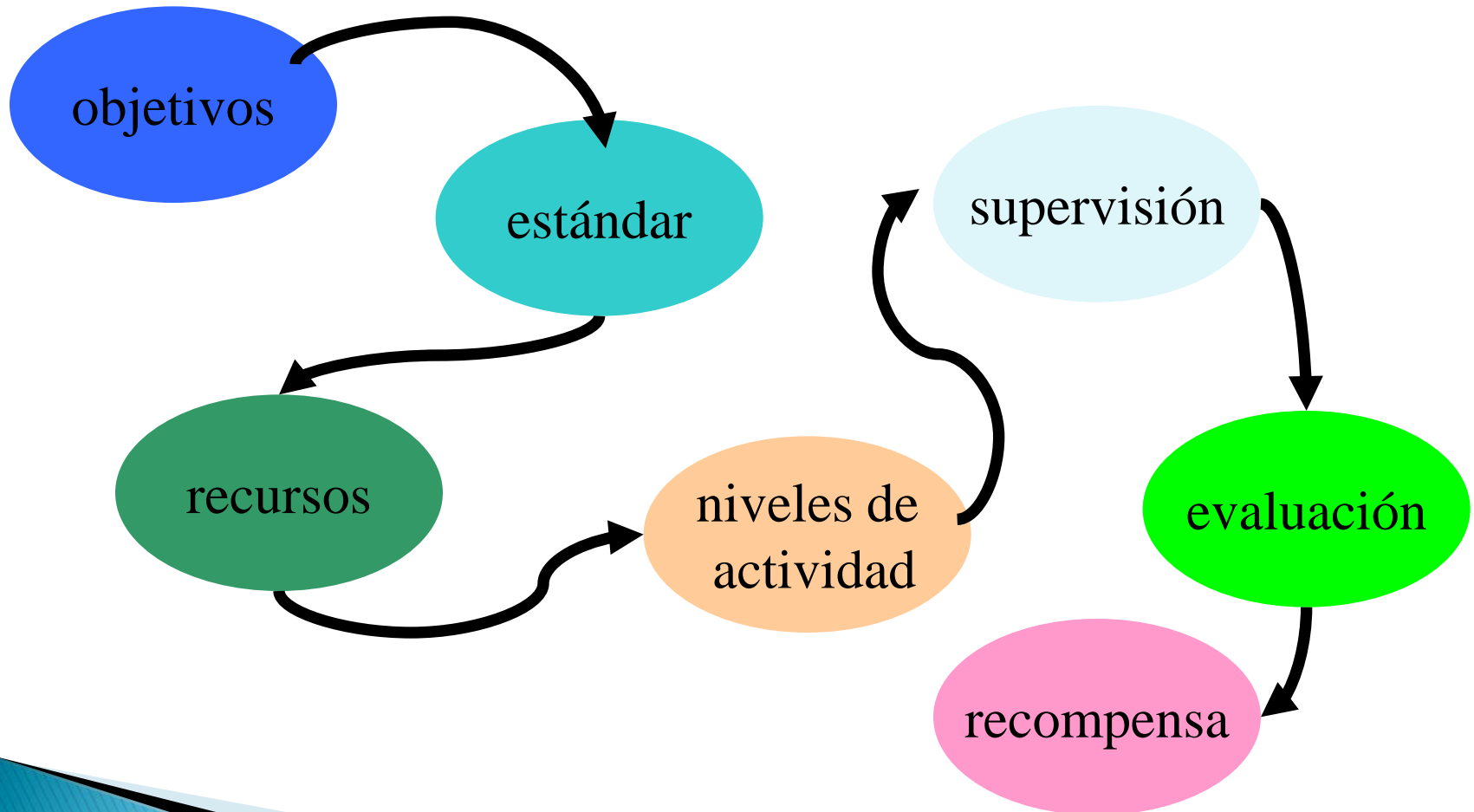
# condiciones

- 1. autoridad sobre los costes**
- 2. información sobre los costes**
- 3. influencia sobre los costes**
- 4. controlabilidad**

# costes controlables

- ***características empresa***
- ***corto versus largo plazo***
- ***gastos generales versus costes directos***

# control en un centro de costes





# centros de ingreso

- ❖ Competencias sobre los ingresos
- ❖ Control de gestión:
  - ❖ Control de precios, ofertas, promociones
  - ❖ Control de descuentos comerciales y descuentos financieros
  - ❖ Control de devoluciones y operaciones similares
  - ❖ Control de líneas de mercado
  - ❖ Control de líneas de producto
  - ❖ Control basado en el ciclo de vida del producto
  - ❖ Renovaciones y sustituciones

# centros de beneficios

- ❖ el responsable lo es de algún tipo de resultado económico-financiero
- ❖ su centro va a tener asignados costes e ingresos

# control de gestión

- ❖ facilitar una gestión global del resultado
- ❖ que sea compatible con una gestión individual del resultado
- ❖ resultado: resultado económico, contable, fiscal, obtenido o distribuido, ordinario o extraordinario, etc.
- ❖ Objetivo: obtener beneficios, creación de nuevas líneas de negocio, sustitución de líneas de productos, etc.

# Control del resultado en las divisiones

Ingresos
(-) Costes variables
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
(-) Costes fijos controlables
= RESULTADO CONTROLABLE
(-) Costes fijos no controlables
= RESULTADO DIRECTO
(+) Resultado directo del resto de divisiones
(-) Costes generales
= RESULTADO NETO

# centros de inversión

- ❖ el responsable lo es de algún tipo de rentabilidad sobre las inversiones
- ❖ su centro va a tener asignados costes, ingresos ***e inversiones (activos)***

# ¿CENTRALIZAR O DESCENTRALIZAR?

¿MODA?

+

ENTORNO

+

TIPO/TAMAÑO ORGANIZACIÓN

=

CENTRALIZAR



SISTEMA  
CONTROL

DESCENTRALIZAR



SISTEMA  
CONTROL