

RINCE – Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza

### *Recensión Bibliográfica*

## **Modelos propuestos de planeación interactiva y de gestión estratégica de costos**

Martin, Iris E.<sup>1</sup>

### **Presentación del artículo**

**Título del artículo reseñado:** Modelos propuestos de planeación interactiva y de  
gestión estratégica de costos<sup>2</sup>

**Autores:** Andrade Vallejo, María A.; Cruz Jaimes, Armando; Martínez Díaz, Esteban

**Nombre de la publicación periódica:** Revista del Instituto Argentino de  
Profesores Universitario de Costos, “Costos y gestión”

**Número:** Año XVII Nro. 71

**Mes de publicación:** Marzo 2009

**Lugar de publicación:** Buenos Aires, Argentina

**Número de ISSN impreso:** 0327-5345

**URL disponible en Internet:** no es disponible en Internet

**Fecha de acceso a la URL:** no corresponde

**Otros soportes disponibles de la obra (CD-ROM-DVD, etc.):** la obra no tiene  
otros soportes disponibles

### **Desarrollo**

#### **Descripción de la obra**

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Matanza. (UNLaM)  
Florencio Varela 1903. San Justo CP 1754. . Provincia de Buenos Aires. República Argentina.  
Tel: 4480-8900. [economic@unlam.edu.ar](mailto:economic@unlam.edu.ar)

<sup>2</sup> Trabajo presentado en el X Congreso Internacional de Costos, en Lyon, Francia, 2007.  
<http://www.intercostos.org/por/congreso.php?id=78&result=240> Fecha de acceso: 20 de  
octubre de 2010.

En un mundo globalizado, altamente tecnificado y competitivo, donde las comunicaciones se producen al instante, el éxito de cualquier empresa dependerá de su habilidad para adaptarse a los cambios y planificar un futuro viable, que le permita consolidarse y crecer con competitividad. De ahí la idea de que el futuro de una empresa depende de cómo este se construya desde el presente, para edificarlo tan fielmente como sea posible. Con ello, adquieren suma importancia el planeamiento y los costos.

En el trabajo de investigación, estos autores mexicanos, haciendo uso de herramientas actuales, dan lugar a una propuesta novedosa e interesante del planeamiento interactivo y la gestión estratégica de los costos basada en el conocimiento empírico. La propuesta está dirigida a todas las compañías, independientemente de su tamaño y se orienta a la disminución de los costos.

Los autores parten de la base del conocimiento previo del lector, tanto de los conceptos como las técnicas y herramientas para la elaboración del Planeamiento Interactivo, del costo y del Presupuesto Tradicional.

En su introducción expresan algunas limitaciones del Plan Anual o Presupuesto Maestro, de las que la generalidad de los autores es coincidente, pero además dan a conocer una investigación llevada a cabo en empresas, sobre todo pequeñas y medianas, de la que surgen otros argumentos no tan difundidos y que postulan la negativa a su utilización:

- “El proceso para elaborar el Presupuesto Maestro Anual consume grandes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzos”
- “El proceso para llevar a cabo las revisiones periódicas de resultados es también bastante laborioso”
- “Es un proceso costoso que únicamente las grandes corporaciones pueden solventar, ya que requiere de personal especializado”
- “En muchas ocasiones no se cuenta con el personal confiable y capacitado para manejarlo”

Además, el texto presenta el tiempo promedio estimado para todo el proceso presupuestario (formulación, puesta en práctica, control, análisis y ajustes de desvíos), para lo cual estima que se utilizan 46 semanas al año y un 30% a un 40% del tiempo directivo de los ejecutivos que intervienen, siendo estos datos

sumamente interesantes, dado que no se conocen otros autores que hagan estas referencias en términos cuantificados.

A través de su investigación, los autores han recogido experiencias de organizaciones que han llevado a la práctica otra forma de elaborar y controlar planes, reduciendo sobre todo la etapa de los controles, simplificándolos y fijando prioridades, logrando de esta manera un ahorro importante de recursos y tiempos. De tal forma que el Control de la Gestión Empresarial no depende de un plan de utilidades al corto plazo, sino que está orientado a los mejores resultados mediante la innovación, la mejora continua y el uso de tres herramientas: Dirección basada en la gestión de las actividades (ABM), costeo basado en las actividades (ABC) y planeación basada en las actividades.

Basados en estas experiencias, proponen: un Modelo de Planeación Interactiva y un Modelo de Gestión Estratégica de Costos. Respecto del primero, inspirados en el Modelo de Planeación Interactiva de Russell Ackoff, los autores proponen simplificar el proceso de elaboración del presupuesto anual tradicional y su control presupuestal, realizando un plan anual derivado de los proyectos a largo, mediano y corto plazo en lugar del tradicional presupuesto maestro anual cuyo compromiso es de resultados a corto plazo; en lugar de reuniones mensuales de análisis de resultados y explicación de los desvíos y los ajustes trimestrales al presupuesto, postulan revisiones trimestrales de los avances de los proyectos y reuniones de innovación a los procesos; y, en cuanto al presupuesto anual preliminar, lo reemplazan por una revisión anual del plan y de los avances en los proyectos a corto, mediano y largo plazo. Con esta propuesta, acompañan un cuadro donde especifican el tiempo promedio estimado, que se reduciría a 18 semanas en lugar de las 46 tradicionales.

Se trata de un modelo enfocado en las causas que provocan los resultados, participativo, que promueve la creatividad y el trabajo en equipo, de responsabilidad compartida, no requiere de ajustes al presupuesto original, los resultados mensuales se discuten por excepciones, enfocado en el largo plazo y sostenido por la mejora continua.

Respecto del Modelo de Gestión Estratégica de Costos, no plantean en particular ninguna innovación, y como bien dicen los autores: “hoy en día se habla de Gestión Estratégica de Costos. Este cambio en la terminología no es nada más de apariencia”. Es decir, que basan su modelo en una visión estratégica en un

subsistema de costos tradicional, uno de costeo por actividades y uno de retroalimentación operativa.

### **Valoración crítica de la obra**

A mi entender, la propuesta de los modelos esbozados por los autores acompañan la realidad por la que atraviesan las empresas actualmente. Ciertamente es que mi experiencia con Pymes me ha demostrado que la mayoría de ellas no está predispuesta a llevar a cabo un presupuesto anual ya que lo consideran una pérdida de tiempo, sin dejar de lado la falta de personal capacitado para su elaboración y ejecución y la falsa idea de que no significa más que un gasto innecesario. También es importante resaltar que muchas de ellas, e indiscutiblemente las grandes organizaciones, ante las exigencias de los mercados han implementado sistemas de calidad, siendo este requisito indispensable para poner en práctica la propuesta.

En cuanto al aspecto pedagógico, este trabajo de investigación resulta simple y de fácil comprensión, con terminología clara y precisa, recomendable para la lectura del alumnado universitario, siempre que esté acompañado previamente del conocimiento teórico-práctico de la temática de costos y planeamiento y control, ya que por ser un trabajo presentado en un Congreso Internacional de Costos la base del conocimiento de la temática se da por conocida.

Este tipo de aportes resultan de interés general, por un lado, para las compañías, que están inmersas en mercados altamente competitivos, lo que constituye una herramienta de gran importancia para lograr mejorar sus costos posicionarse en el corto, mediano y largo plazo; y por otro lado, como incentivo para los profesionales y los alumnos universitarios, ya que demuestra que, a través del conocimiento, la investigación y la creatividad, pueden proponerse nuevas herramientas de vanguardia que resulten de aplicación, tanto en el campo científico como en el de la práctica profesional.

