

1ª EDICIÓN

# MANUAL DE CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PGC 2007: General y Pymes

M<sup>a</sup> Carmen Tejada Ximénez de Olaso

Arthursen: Luis Aragonese Isabel  
Lorenzo Mazaruela Pinela

TALE

EDITORIAL TÉCNICA

[www.tale.es](http://www.tale.es)



# MANUAL DE CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL

MUESTRAS PARA EXAMEN

**PUBLICACIÓN EN SOPORTE PAPEL**

**Actualizado** mediante **apéndices**. Envío de los apéndices: incluido en nuestra  
Suscripción **TALE SOPORTE PAPEL**



**Autores: M<sup>a</sup> Carmen Tejada Ximénez de Olaso  
Arthursen**

**1<sup>a</sup> Edición.**

**www.tale.es** | **info@tale.es**  
Maudes, 51 28003 MADRID  
Telf. **91 554 54 99** Fax 91 554 83 50

◀ *Viene texto del Manual*

**Tabla 1 – Nuevo marco normativo**

NORMATIVA	ÁMBITO DE APLICACIÓN EN LA UE
Normas internacionales de contabilidad publicadas por el IASB.	Ninguno.
NIC/NIIF adoptadas por la UE (Reglamentos Comunitarios).	Obligatoriamente: grupos cotizados Voluntariamente: resto de grupos.
Normativa mercantil nacional.	Grupos que no apliquen los Reglamentos Comunitarios y sociedades individuales.
Nuevo PGG.	Sociedades individuales.
Nuevo PGC-Pymes.	Empresas de reducida dimensión.
Normas simplificadas.	Microempresas.

**En resumen**, el nuevo marco normativo queda configurado de la siguiente forma: las normas publicadas por el IASB no son directamente aplicables en la Unión Europea. Aquellas normas emitidas por el IASB que hayan sido adoptadas por la Unión Europea mediante Reglamento son de aplicación obligatoria para elaborar las cuentas consolidadas de los grupos cotizados y, voluntariamente, para el resto de grupos. A los grupos que no apliquen las normas internacionales de contabilidad adoptadas y a todas las sociedades, cotizadas y no cotizadas, les es de aplicación la normativa nacional, que se concreta en el nuevo Plan General de Contabilidad y, como norma complementaria de éste, el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas. Asimismo y atendiendo a la singularidad de las empresas de muy reducida dimensión, el desarrollo reglamentario introduce otros criterios de registro y valoración simplificados para el gasto por el Impuesto sobre Sociedades y las operaciones de arrendamiento financiero y otras de naturaleza similar.

### 2.2.2. **Estructura del Nuevo PGC-07 y del Nuevo PGC-Pymes**

La estructura del Plan General de Contabilidad de Pymes es la misma que la del Plan General de Contabilidad. **Consta de cinco partes**, que van precedidas de una Introducción en la que se explican las características fundamentales del Plan y sus principales diferencias con el Plan de 1990.

Desde un punto de vista formal el nuevo Plan General de Contabilidad mantiene, por tanto, la estructura de su antecesor. Según el legislador, la causa que justifica esta decisión hay que buscarla en la finalidad de mantener nuestra tradición contable en todos aquellos aspectos que no han de verse alterados por la introducción de los nuevos criterios, dada la amplia aceptación del Plan General de Contabilidad

## INTRODUCCIÓN

de 1990, bajo la consideración de que con ello se facilitará el aprendizaje y uso de los nuevos criterios.

Únicamente se observa el cambio de orden del Cuadro de Cuentas y las Definiciones y Relaciones Contables, que pasan al final del texto. Este cambio en el orden de sus contenidos simplemente responde a la conveniencia de ubicar la materia de mayor contenido sustantivo en las tres primeras partes, que son de aplicación obligatoria, reservando las dos últimas para las propuestas con un contenido amplio de aplicación voluntaria.

La estructura del nuevo PGC-07 es la misma de planes anteriores: desarrollo reglamentario de las normas de valoración, definiciones previstas, cuadro de cuentas y un sistema de relaciones contables, e inclusión de modelos normalizados de cuentas anuales.

**Tabla 2 – Estructura del nuevo PGC-07**

<b>PGC - 2007</b>	<b>PGC - 1990</b>
<b>Primera Parte:</b> Marco Conceptual de la Contabilidad. 1º Cuentas anuales, imagen fiel. 2º Requisitos de la información a incluir en las cuentas anuales. 3º Principios contables. 4º Elementos de las cuentas anuales. 5º Criterios de registro o reconocimiento contable de los elementos de las cuentas anuales. 6º Criterios de valoración. 7º Principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.	<b>Primera Parte:</b> Principios Contables.
<b>Segunda Parte:</b> Normas de Registro y Valoración.	<b>Quinta Parte:</b> Normas de Valoración.
<b>Tercera Parte:</b> Cuentas Anuales. I. Normas de elaboración de las cuentas anuales. II. Modelos normales de cuentas anuales. III. Modelos abreviados de cuentas anuales.	<b>Cuarta Parte:</b> Cuentas Anuales. I. Normas de elaboración de las cuentas anuales. II. Modelos de cuentas anuales. III. Modelos de cuentas anuales abreviadas.
<b>Cuarta Parte:</b> Cuadro de Cuentas	<b>Segunda Parte:</b> Cuadro de Cuentas.
<b>Quinta Parte:</b> Definiciones y Relaciones Contables.	<b>Tercera Parte:</b> Definiciones y Relaciones Contables.

*Continúa el texto en el Manual ►*

◀ *Viene texto del Manual*

## 2. VALOR RAZONABLE

El valor razonable se utiliza en las normas de registro y valoración del nuevo Plan con un doble sentido:

- a) Como valor teórico de mercado:

Se define como el importe por el que puede ser intercambiado un activo o liquidado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realicen una transacción en condiciones de independencia mutua.

El valor razonable se determinará sin deducir los costes de transacción en los que pudiera incurrirse en su enajenación.

No tendrá en ningún caso el carácter de valor razonable el que sea resultado de una transacción forzada, urgente o como consecuencia de una situación de liquidación involuntaria.

- b) Formando parte de la definición del coste histórico en referencia al principio de equivalencia económica que debe regir en todo intercambio comercial:

<b>VALOR DE LOS BIENES O SERVICIOS ENTREGADOS Y DE LOS PASIVOS ASUMIDOS</b>	=	<b>IMPORTE DE LA CONTRAPRESTACIÓN RECIBIDA</b>
---	---	--

Se suele aplicar a instrumentos financieros. En esos casos el coste es el precio de la transacción, que se define como el valor razonable del elemento patrimonial adquirido más, cuando exista, la contrapartida entregada a cambio.

**Tabla 5 - Definición de valor razonable como valor teórico de mercado**

### 1. SE PUEDE DETERMINAR DE FORMA FIABLE.

#### 1.1. Existe mercado activo.

- El valor razonable es el precio cotizado.

#### 1.2. No existe mercado activo.

- Para calcular el valor razonable se aplicarán técnicas y modelos de valoración.

##### 1.2.1. Existen transacciones comparables de mercado.

- Referencias a transacciones recientes.
- Valor razonable de otros activos que sean sustancialmente iguales.
- Métodos de descuento de flujos de efectivo futuros estimados.
- Modelos generalmente utilizados para valorar opciones.

##### 1.2.2. No existen transacciones comparables de mercado.

- Valor razonable de otros activos que sean sustancialmente iguales.
- Métodos de descuento de flujos de efectivo futuros estimados.
- Modelos generalmente utilizados para valorar opciones.

En estos casos el activo puede valorarse con fiabilidad si la variabilidad en el rango de las estimaciones del valor razonable del activo no es significativa o las probabilidades de las diferentes estimaciones, dentro de ese rango, pueden ser evaluadas razonablemente y utilizadas en la estimación del valor razonable.

**2. NO SE PUEDE DETERMINAR DE FORMA FIABLE.**

- Cuando no existen transacciones recientes y la variabilidad en el rango de las estimaciones del valor razonable del activo es significativa o las probabilidades de las diferentes estimaciones, dentro de ese rango, no se han podido evaluar razonablemente para ser utilizadas en la estimación del valor razonable.
- **Valor a utilizar en sustitución del valor razonable:** coste amortizado o precio de adquisición o coste de producción, minorado, en su caso, por las partidas correctoras de su valor que pudieran corresponder.

La definición de valor razonable como valor teórico de mercado se calculará por referencia a un valor fiable de mercado, entendiéndose que se puede determinar un valor teórico de mercado no sólo cuando existe un mercado activo en los términos que más adelante comentamos, sino también cuando se puede calcular aplicando técnicas y modelos de valoración que permitan obtener un valor equivalente al que determinaría el mercado si existiera. Es decir, la no existencia de mercado activo no es condición suficiente para afirmar que no se puede determinar de forma fiable el valor razonable.

El precio cotizado en un mercado activo será la mejor referencia del valor razonable, entendiéndose por mercado activo aquél en el que se den las siguientes condiciones:

- a) Los bienes o servicios intercambiados en el mercado son homogéneos;
- b) Pueden encontrarse prácticamente en cualquier momento compradores o vendedores para un determinado bien o servicio; y
- c) Los precios son conocidos y fácilmente accesibles para el público. Estos precios, además, reflejan transacciones de mercado reales, actuales y producidas con regularidad.

Para aquellos elementos respecto de los cuales no exista un mercado activo, el valor razonable se obtendrá mediante la aplicación de modelos y técnicas de valoración. Entre los modelos y técnicas de valoración se incluye el empleo de referencias a transacciones recientes en condiciones de independencia mutua entre partes interesadas y debidamente informadas, si estuviesen disponibles, así como referencias al valor razonable de otros activos que sean sustancialmente iguales, métodos de descuento de flujos de efectivo futuros estimados y modelos generalmente utilizados para valorar opciones. En cualquier caso, las técnicas de valoración empleadas deberán ser consistentes con las metodologías aceptadas y utilizadas por el mercado para la fijación de precios, debiéndose usar, si existe, la técnica de valoración empleada por el mercado que haya demostrado ser la que obtiene unas estimaciones más realistas de los precios.

Las técnicas de valoración empleadas deberán maximizar el uso de datos observables de mercado y otros factores que los participantes en el mercado considerarían al fijar el precio, limitando en todo lo posible el empleo de consideraciones subjetivas y de datos no observables o contrastables.

*Continúa el texto en el Manual ►*

## SEGUNDA PARTE

### **NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN**

El Plan General de Contabilidad para PYMES (PGC-Pymes en adelante) mantiene la misma estructura que el Plan General de Contabilidad (PGC-07, en lo sucesivo), y de hecho en la segunda parte de ambos planes contables relativa a las normas de valoración, salvo en determinados casos específicos en los que se han efectuado simplificaciones o se han eliminado determinadas normas, mantiene la misma redacción que el PGC-07.

Así en la Introducción del PGC-Pymes se reconoce que las simplificaciones son debidas a que determinados aspectos se estima que tienen poca o ninguna aplicación o son de compleja utilización para una PYME, y en otros casos se regula en el PGC-Pymes con criterios simplificadores que facilitan las valoraciones y los registros contables de algunos elementos patrimoniales, como es el caso de los instrumentos financieros o las operaciones de arrendamiento financiero.

En concreto, en el PGC-Pymes se han eliminado:

- Fondo de comercio.
- Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos, mantenidos para la venta.
- Instrumentos financieros compuestos.
- Derivados que tengan como subyacente inversiones en instrumentos de patrimonio no cotizados cuyo valor razonable no pueda ser determinado con fiabilidad.
- Contratos de garantía financiera.
- Fianzas entregadas y recibidas.
- Coberturas contables.
- Conversión de las cuentas anuales a la moneda de presentación (carecería de sentido su incorporación dado que sólo se utiliza en caso de moneda funcional distinta a la moneda de presentación, habiéndose establecido como requisito para utilizar el PGC-Pymes que la moneda funcional de la empresa sea el euro).
- Pasivos por retribuciones a largo plazo al personal.
- Transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio.

- Combinaciones de negocios.
- Operaciones de fusión, escisión y aportaciones no dinerarias de un negocio entre empresas del grupo.

En concreto, las normas de valoración de uno y otro plan, son, a modo de tabla para facilitar la comparación:

PGC-07	PGC-PYMES
<b>NRV-1<sup>a</sup>:</b> Desarrollo del Marco Conceptual de la contabilidad	<b>NRV-1<sup>a</sup>:</b> Desarrollo del Marco Conceptual de la contabilidad
<b>NRV-2<sup>a</sup>:</b> Inmovilizado material	<b>NRV-2<sup>a</sup>:</b> Inmovilizado material
<b>NRV-3<sup>a</sup>:</b> Normas particulares sobre inmovilizado material	<b>NRV-3<sup>a</sup>:</b> Normas particulares sobre inmovilizado material
<b>NRV-4<sup>a</sup>:</b> Inversiones inmobiliarias	<b>NRV-4<sup>a</sup>:</b> Inversiones inmobiliarias
<b>NRV-5<sup>a</sup>:</b> Inmovilizado intangible	<b>NRV-5<sup>a</sup>:</b> Inmovilizado intangible
<b>NRV-6<sup>a</sup>:</b> Normas particulares sobre el inmovilizado intangible	<b>NRV-6<sup>a</sup>:</b> Normas particulares sobre el inmovilizado intangible
<b>NRV-7<sup>a</sup>:</b> Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos mantenidos para la venta	—
<b>NRV-8<sup>a</sup>:</b> Arrendamientos y otras operaciones de naturaleza similar	<b>NRV-7<sup>a</sup>:</b> Arrendamientos y otras operaciones de naturaleza similar
<b>NRV-9<sup>a</sup>:</b> Instrumentos financieros	<b>NRV-8<sup>a</sup>:</b> Activos financieros
	<b>NRV-9<sup>a</sup>:</b> Pasivos financieros
	<b>NRV-10<sup>a</sup>:</b> Contratos financieros particulares
	<b>NRV-11<sup>a</sup>:</b> Instrumentos de patrimonio propios
<b>NRV-10<sup>a</sup>:</b> Existencias	<b>NRV-12<sup>a</sup>:</b> Existencias
<b>NRV-11<sup>a</sup>:</b> Moneda extranjera	<b>NRV-13<sup>a</sup>:</b> Moneda extranjera
<b>NRV-12<sup>a</sup>:</b> Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) y otros impuestos indirectos	<b>NRV-14<sup>a</sup>:</b> Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) y otros impuestos indirectos
<b>NRV-13<sup>a</sup>:</b> Impuestos sobre beneficios	<b>NRV-15<sup>a</sup>:</b> Impuestos sobre beneficios
<b>NRV-14<sup>a</sup>:</b> Ingresos por ventas y prestación de servicios	<b>NRV-16<sup>a</sup>:</b> Ingresos por ventas y prestación de servicios
<b>NRV-15<sup>a</sup>:</b> Provisiones y contingencias	<b>NRV-17<sup>a</sup>:</b> Provisiones y contingencias
<b>NRV-16<sup>a</sup>:</b> Pasivos por retribuciones a largo plazo al personal	—
<b>NRV-17<sup>a</sup>:</b> Transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio	—



PGC-07	PGC-PYMES
<b>NRV-18<sup>a</sup>:</b> Subvenciones, donaciones y legados recibidos	<b>NRV-18<sup>a</sup>:</b> Subvenciones, donaciones y legados recibidos
<b>NRV-19<sup>a</sup>:</b> Combinaciones de negocios	—
<b>NRV-20<sup>a</sup>:</b> Negocios conjuntos	<b>NRV-19<sup>a</sup>:</b> Negocios conjuntos
<b>NRV-21<sup>a</sup>:</b> Operaciones entre empresas del grupo	<b>NRV-20<sup>a</sup>:</b> Operaciones entre empresas del grupo
<b>NRV-22<sup>a</sup>:</b> Cambios en criterios contables, errores y estimaciones contables	<b>NRV-21<sup>a</sup>:</b> Cambios en criterios contables, errores y estimaciones contables
<b>NRV-23<sup>a</sup>:</b> Hechos posteriores al cierre del ejercicio	<b>NRV-22<sup>a</sup>:</b> Hechos posteriores al cierre del ejercicio

Como se observa, muy similares; ahora bien, si aconteciese que una empresa que aplique el PGC-Pymes **realizase una operación no regulada en él**, ha de **remitirse a las normas correspondientes** del PGC-07, con la **excepción** de la norma de registro y valoración de **activos no corrientes y grupos enajenables de elementos mantenidos para la venta** (norma de valoración 7<sup>a</sup> del PGC-07), al haber considerado suficiente para estas empresas los criterios contenidos en relación con los activos que puedan ser enajenados en el PGC-Pymes. Asimismo esta exclusión se exige de forma imperativa para uniformar el tratamiento dado por las empresas que apliquen el PGC-Pymes.

Dado que la mayor parte del texto es común, cuando no indicamos nada al respecto significa que en ambos planes contables existe la misma regulación y cuando existen diferencias, bien sea por ser exclusivo o por estar suprimido en el texto del PGC-Pymes, lo indicaremos expresamente.

*Continúa el texto en el Manual ▶*

◀ *Viene texto del Manual*

### 3 – VENTA CON ARRENDAMIENTO FINANCIERO POSTERIOR (LEASE - BACK)

Cuando por las condiciones económicas de una enajenación, conectada al posterior arrendamiento de los activos enajenados, se desprenda que se trata de un método de financiación y, en consecuencia, se trate de un arrendamiento financiero, **el arrendatario no variará la calificación del activo**; es decir, no dará de baja el activo, **ni reconocerá beneficios ni pérdidas** derivadas de esta transacción.

Adicionalmente, **registrará el importe recibido** con abono a una partida que ponga de manifiesto el **correspondiente pasivo financiero**.

CUENTA		DEBE	HABER
(572)	Bancos (dinero recibido)	x	
	Deudas		x

Como se observa se sigue con la primacía del fondo económico sobre la forma jurídica considerando que no es una venta de inmovilizado sino una operación financiera.

La **carga financiera total** se distribuirá a lo largo del plazo del arrendamiento y se imputará a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devengue, aplicando el **método del tipo de interés efectivo**. Las cuotas de carácter contingente serán gastos del ejercicio en que se incurra en ellas.

El arrendador contabilizará el correspondiente activo financiero de acuerdo con lo dispuesto en el apartado 1.3 «Contabilidad del arrendador» de esta norma.

**CASO:** *La empresa «AMORO, S.A.» tiene una máquina, adquirida hace 4 años que le costó 450.000 €. La vida útil de la máquina se estimó en 10 años y actualmente la empresa «AMORO, S.A.» no pasa por un buen momento de liquidez, por lo que decide hacer un lease-back con dicha máquina, recibiendo en el momento de la firma 1-1-2008, 250.000 €.*

*A cambio la empresa «AMORO, S.A.» se compromete a pagar 2 cuotas anuales pagaderas cada 31 de diciembre por importe de 142.117,25 €.*

*La opción de compra se encuentra incluida en la última cuota.*

Contabilizar la operación anteriormente descrita en la contabilidad de la empresa «AMORO, S.A.».

### CONTABILIDAD DEL ARRENDATARIO

Estamos ante una operación de financiación en la que la norma de valoración establece que el arrendatario no debe variar la calificación del activo ni reconocer ni beneficios ni pérdidas en la operación. Por tanto debe registrarse el importe recibido y el pasivo financiero asociado al reconocimiento de un leasing.

Para el reconocimiento de la carga financiera se atiende al devengo usando el método del tipo de interés efectivo igual que cualquier operación de arrendamiento financiera simple. Por ello debemos proceder a calcular el cuadro de amortización del leasing basado en el tipo de interés efectivo.

En primer lugar para calcular el tipo de interés con una hoja de cálculo informática:

	A	B
1	0	250.000,00
2	1	-142.117,25
3	2	-142.117,25
4	<b>TIR</b>	9,00%

La fórmula del tipo de interés efectivo se elabora escribiendo la siguiente orden en la celda B4:

$$= TIR(B1:B3)$$

Una vez calculado el TIR el cuadro de amortización será:

PERIODO	INTERESES	PAGOS	AMORTIZACIÓN PRINCIPAL	K PTE
0				250.000,00
1	22.500,03	142.117,25	119.617,22	130.382,78
2	11.734,47	142.117,25	130.382,78	0,00
			250.000,00	

Y ahora ya podemos proceder a contabilizar la operación anterior de «lease-back».

Continúa el texto en el Manual ►

◀ *Viene texto del Manual*

#### 4 – GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS

El gasto (ingreso) por impuesto sobre beneficios del ejercicio comprenderá:

- La parte relativa al gasto (ingreso) por el impuesto corriente y
- La parte correspondiente al gasto (ingreso) por el impuesto diferido.

**El gasto o el ingreso por impuesto corriente** se corresponderá con la cancelación de las retenciones y pagos a cuenta, así como con el reconocimiento de los pasivos y activos por impuesto corriente.

**El gasto o el ingreso por impuesto diferido** se corresponderá con el reconocimiento y la cancelación de los pasivos y activos por impuesto diferido, así como, en su caso, por el reconocimiento e imputación a la cuenta de pérdidas y ganancias del ingreso directamente imputado al patrimonio neto que pueda resultar de la contabilización de aquellas deducciones y otras ventajas fiscales que tengan la naturaleza económica de subvención.

Tanto el gasto o el ingreso por impuesto corriente como diferido, **se inscribirán en la cuenta de pérdidas y ganancias.**

No obstante, en los siguientes casos los activos y pasivos por impuesto corriente y diferido **tendrán como contrapartida** las que a continuación se indican:<sup>1</sup>

- a) Si se relacionasen con una transacción o suceso que se hubiese reconocido directamente en una partida del patrimonio neto, se reconocerán con cargo o abono a dicha partida. Como ejemplos podemos citar las revalorizaciones de inmovilizado, o determinadas diferencias de cambio, o el reconocimiento inicial de un instrumento financiero compuesto. Como ejemplo podemos remitirnos, entre otros, a los casos planteados en la norma de valoración 18ª relativa a las subvenciones, donaciones y legados, donde el efecto impositivo se reconocía directamente contra cuentas del patrimonio neto, y los asientos tipo que planteamos tienen la siguiente estructura:

CUENTA		DEBE	HABER
(8301)	Impuesto diferido (En el PGC-Pymes directamente a la (130) Subvenciones oficiales de capital)	x	
(479)	Pasivo diferencias Temporarias imponibles		x

<sup>1</sup> Con el PGC-90 el 100 por 100 de los ajustes iban contra la cuenta de resultados por la propia metodología que aplicábamos, sin embargo, al igual que se establece en la NIC-12 relativa al impuesto sobre las ganancias, el efecto impositivo se registra igual que la propia transacción que lo origina.

- b) Si hubiesen surgido a causa de una combinación de negocios, se reconocerán con cargo o abono al fondo de comercio o como ajuste al exceso que suponga la participación de la empresa adquirente en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la empresa adquirida, sobre el coste de la combinación. Como ejemplos, de la misma forma que en el apartado anterior remitimos a la norma valorativa 19ª relativa a las combinaciones de negocios. En el PGC-Pymes se omite este apartado relativo a las combinaciones de negocios.

**CASO:** La sociedad «HERMO, S.A.» adquiere una parte del negocio de su principal empresa competidora que constituye por si misma una línea de negocio o unidad generadora de efectivo (UGE).

Los datos contables de los elementos que componen dicha línea son:

<b>ELEMENTOS</b>	<b>IMPORTE</b>
Terrenos.....	100.000
Construcciones.....	400.000
Maquinaria .....	200.000
Mobiliario .....	50.000
Deudas a C/P con Bancos .....	100.000

Además se sabe que el valor de mercado del terreno es de 150.000 € y se pacta aceptar dicho importe en la valoración de la UGE, pero descontado del efecto tributario. No existe más exceso de precio pagado sobre el valor de la UGE.

Se pide contabilizar la adquisición de la UGE en la contabilidad de la sociedad «HERMO, S.A.» teniendo en cuenta que el tipo impositivo es del 30%.

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>TOTALES</b>
Valor terreno	150.000	
Valor construcción	400.000	
Valor maquinaria	200.000	
Valor mobiliario	50.000	
<b>TOTAL VALOR ACTIVOS UGE</b>		<b>800.000</b>
Valor de las Deudas con bancos	(100.000)	
Valor deuda fiscal = 30% x 50.000	(15.000)	
<b>TOTAL VALOR ACTIVOS UGE</b>		<b>(115.000)</b>
<b>TOTAL PRECIO PAGADO POR LA UGE</b>		<b>685.000</b>

Continúa el texto en el Manual ►

◀ *Viene texto del Manual*

### 4.3 EJEMPLO DE «ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO»

Como ya hemos dicho anteriormente, en el nuevo modelo contable los conceptos de «ingreso» y «gasto» **no se refieren de forma exclusiva** a los elementos que forman parte de la cuenta de pérdidas y ganancias, sino que se definen en un sentido más amplio, surgiendo como **novedad destacada** la posibilidad de que haya ingresos y gastos que **se contabilicen directamente en el balance** como cambios en el patrimonio neto. Esta es precisamente la justificación para elaborar el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN).

Recordemos que la **finalidad de los estados financieros** en las normas internacionales de contabilidad es mostrar la situación financiera de la empresa, quedando el cálculo del resultado condicionado por la valoración del patrimonio. Así, el Marco Conceptual define en primer lugar los elementos del balance de situación y su valoración, reconociéndose los gastos e ingresos cuando se produce una entrada/salida, o incremento/disminución de valor de los activos o pasivos no relacionados con las aportaciones o distribuciones directas de los propietarios.

Puesto que es importante tener en cuenta todos los ingresos y gastos al evaluar los cambios habidos en la posición financiera de la entidad entre dos balances consecutivos, se hace necesaria la presentación de un documento contable donde se pongan de manifiesto los gastos e ingresos totales o resultado total, incluyendo en ellos los importes que se hayan reconocido en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y los gastos e ingresos imputados directamente en las cuentas del patrimonio neto.

Los cambios experimentados en el resultado total **entre dos balances consecutivos** reflejan la totalidad de ganancias y pérdidas generadas por las actividades de la empresa durante el periodo, o variación sufrida por sus activos netos (riqueza).

La mayoría de los ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto se contabilizan durante el ejercicio en cuentas de los grupos 8 y 9, de nueva creación, tras pasando su saldo al cierre del ejercicio a cuentas del subgrupo 13.

El modelo normalizado de ECPN se elabora a partir de los saldos de las cuentas de los grupos 8 y 9. Las cuentas del subgrupo 13 sólo aparecen referenciadas en el epígrafe del Balance «A) Patrimonio Neto».

En el **PGC-PYMES** se elimina el estado de ingresos y gastos reconocidos, quedando **un único documento** que recoge: el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias, el importe de los gastos e ingresos imputados directamente al patrimonio neto, así como otros cambios en el patrimonio neto, que en el Plan General de Contabilidad se detallan en el estado total de cambios en el patrimonio neto y que derivan de las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales, las restantes variaciones que se produzcan en el patrimonio neto y los ajustes al patrimonio neto debidos a cambios en criterios contables y correcciones de errores.

En el **PGC de Pymes se suprimen las cuentas** de los grupos 8 y 9 relativos a gastos e ingresos de patrimonio neto, lo que ha llevado a modificar el movimiento de las cuentas de patrimonio afectadas. En concreto, tanto la obtención como el traspaso de las subvenciones, donaciones y legados se reflejarán directamente en las cuentas de patrimonio del subgrupo 13. También se establece ese mismo movimiento directo con la cuenta de patrimonio neto de los ingresos fiscales a distribuir que, en su caso, puedan darse en una empresa, según las normas de registro y valoración.

Veamos un **ejemplo de Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**, en sus formatos normal, abreviado y para Pymes, aplicando las normas de elaboración que para cada caso recogemos en los apartados 2.1.8ª y 3.1.7ª anteriores:

La empresa «NUEVOPLAN, S.L.» presenta a 31/12/2008 y 31/12/2007 los siguientes saldos de las cuentas que integran el patrimonio neto procedentes de su balance de comprobación, expresados en unidades monetarias (euros):

Cuentas	2008		2007	
	Saldos Deudores	Saldos Acreedores	Saldos Deudores	Saldos Acreedores
100. Capital social		25.000		5.000
103. Socios por desembolsos no exigidos	5.000			
110. Prima de emisión de acciones		2.000		
112. Reserva legal		5.000		4.000
113. Reservas voluntarias		3.500		3.100
129. Resultado del ejercicio		38.500		15.000
130. Subvenciones oficiales de capital		3.000		
133. Ajustes por valoración en activos financieros disponibles para la venta		200		120
557. Dividendo activo a cuenta	8.000		5.000	
<b>TOTALES</b>	<b>13.000</b>	<b>77.200</b>	<b>5.000</b>	<b>27.220</b>

### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

Se dispone de la siguiente información relativa a las operaciones realizadas en el ejercicio 2008 que han supuesto variación del patrimonio neto:

1. Se repartió el beneficio del ejercicio 2007 de la forma siguiente:

- A reserva legal 1.000 €.
- A reservas voluntarias 800 €.
- A dividendos 13.200 €.

*Continúa el texto en el Manual ►*

◀ *Viene texto del Manual*

## 58. ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y PASIVOS ASOCIADOS *(No Pymes)*

Activos no corrientes con carácter individual, así como otros activos y pasivos no corrientes o corrientes incluidos en un grupo enajenable de elementos, cuya recuperación se espera realizar fundamentalmente a través de su venta, en lugar de por su uso continuado, incluidos los que formen parte de una operación interrumpida que se hubiera clasificado como mantenida para la venta.

### 580/584 *(no Pymes)*

Estas cuentas figurarán en el activo corriente del balance.

Su movimiento, generalmente, es el siguiente:

#### a) Se **cargarán**:

- a.) En el momento en que se cumplan las condiciones para su clasificación, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración contenidas en la segunda parte de este texto, con abono a las respectivas cuentas del activo corriente y no corriente.
- a.) En el caso de activos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Activos financieros mantenidos para negociar» o en la de «Otros activos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias», por las variaciones en su valor razonable, con abono a la cuenta 763.
- a.) En el caso de activos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Activos financieros disponibles para la venta», por las variaciones en su valor razonable, con abono a la cuenta 960, salvo la parte correspondiente a diferencias de cambio en partidas monetarias que se registrará con abono a la cuenta 768.
- a.) En su caso, por el ingreso financiero devengado, con abono a la cuenta que corresponda del subgrupo 76.

#### b) Se **abonarán**:

- b.) En el momento en que se produzca la enajenación o disposición por otra vía del activo no corriente o grupo enajenable de elementos, con cargo, generalmente, a cuentas del subgrupo 57 y en caso de pérdidas a la cuenta del subgrupo 67 que corresponda a la naturaleza del activo.
- b.) En el caso de activos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Activos financieros mantenidos para negociar» o en la de «Otros activos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias», por las variaciones en su valor razonable, con cargo a la cuenta 663.
- b.) En el caso de activos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Activos financieros disponibles para la venta», por las variaciones en su valor razonable, con cargo a la cuenta 860, salvo la parte correspondiente a diferencias de cambio en partidas monetarias que se registrará con cargo a la cuenta 668.



- b<sub>4</sub>) Si el activo no corriente o grupo enajenable de elementos dejara de cumplir los requisitos para su clasificación como mantenido para la venta de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración contenidas en la segunda parte de este texto, con cargo a las respectivas cuentas del activo corriente y no corriente.

### 585/589 (*no Pymes*)

Estas cuentas figurarán en el pasivo corriente del balance.

Su movimiento, generalmente, es el siguiente:

a) Se **abonarán**:

- a<sub>1</sub>) En el momento en que se cumplan las condiciones para su clasificación, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración contenidas en la segunda parte de este texto, con cargo a las respectivas cuentas del pasivo corriente y no corriente.
- a<sub>2</sub>) En el caso de pasivos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Pasivos financieros mantenidos para negociar» o en la de «Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias», por las variaciones en su valor razonable, con cargo a la cuenta 663.
- a<sub>3</sub>) En su caso, por el gasto financiero devengado, con cargo a la cuenta que corresponda del subgrupo 66.

b) Se **cargarán**:

- b<sub>1</sub>) En el momento en que se produzca la enajenación o disposición por otra vía del grupo enajenable de elementos.
- b<sub>2</sub>) En el caso de pasivos financieros que, a efectos de su valoración, estuvieran clasificados en la categoría de «Pasivos financieros mantenidos para negociar» o en la de «Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias», por las variaciones en su valor razonable, con abono a la cuenta 763.
- b<sub>3</sub>) Si el grupo enajenable de elementos dejara de cumplir los requisitos para su clasificación como mantenido para la venta de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración contenidas en la segunda parte de este texto, con abono a las respectivas cuentas del pasivo corriente y no corriente.

## 59. DETERIORO DEL VALOR DE INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO Y DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

(EN EL *PGC-Pymes* ESTE SUBGRUPO SE DENOMINA

*DETERIORO DEL VALOR DE INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO*)

Expresión contable de correcciones de valor motivadas por pérdidas por deterioro de los activos incluidos en el grupo 5.

En el supuesto de posteriores recuperaciones de valor, de acuerdo con lo que al respecto disponen las correspondientes normas de registro y valoración, las pérdidas por deterioro reconocidas deberán reducirse hasta su total recuperación, cuando así proceda de acuerdo con lo dispuesto en dichas normas.

Las cuentas de este subgrupo figurarán en el activo corriente del balance minorando la partida en la que figure el correspondiente elemento patrimonial.

### 593. Deterioro de valor de participaciones a corto plazo en partes vinculadas.

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor que corresponda a las inversiones a corto plazo en partes vinculadas.

#### 5933/5934/5935 (la cuenta 5935 sólo se utiliza en el PGC-Pymes)

El movimiento de las cuentas citadas de cuatro cifras es el siguiente:

- a) En el **PGC** se **abonarán** por el importe del deterioro estimado, que deba imputarse a la cuenta de pérdidas y ganancias de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración, con cargo a la cuenta 698.

En el **PGC-Pymes** se **abonará** por el importe del deterioro estimado, con cargo a la cuenta 698.

- b) Se **cargarán**:

b<sub>1</sub>) Cuando desaparezcan las causas que determinaron el reconocimiento de la corrección valorativa por deterioro, con abono a la cuenta 798.

b<sub>2</sub>) Cuando se enajenen los valores o se den de baja del activo por cualquier otro motivo, con abono a cuentas del subgrupo 53.

### 594. Deterioro de valor de valores representativos de deuda a corto plazo de partes vinculadas.

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor que corresponda a las inversiones a corto plazo en valores representativos de deuda emitidos por personas o entidades que tengan la calificación de partes vinculadas.

#### 5943/5944/5945

El movimiento de las cuentas citadas de cuatro cifras es el siguiente:

- a) Se **abonarán** por el importe del deterioro estimado, con cargo a la cuenta 698.

- b) Se **cargarán**:

b<sub>1</sub>) Cuando desaparezcan las causas que determinaron el reconocimiento de la corrección valorativa por deterioro, con abono a la cuenta 798.

b<sub>2</sub>) Cuando se enajenen los valores o se den de baja del activo por cualquier otro motivo, con abono a cuentas del subgrupo 53.

### 595. Deterioro del valor de créditos a corto plazo a partes vinculadas.

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor correspondientes a créditos a corto plazo, concedidos a partes vinculadas.

#### 5953/5954/5955

El movimiento de las cuentas citadas de cuatro cifras es el siguiente:

- a) Se **abonarán** por el importe del deterioro estimado, con cargo a la cuenta 699.
- b) Se **cargarán**:
  - b<sub>1</sub>) Cuando desaparezcan las causas que determinaron el reconocimiento de la corrección valorativa por deterioro, con abono a la cuenta 799.
  - b<sub>2</sub>) Por la parte de crédito que resulte incobrable, con abono a cuentas del subgrupo 53.

**596. Deterioro de valor de participaciones a corto plazo (sólo Pymes).**

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor de participaciones a corto plazo en el patrimonio neto de entidades que no tienen la consideración de partes vinculadas.

Su movimiento es el siguiente:

- a) Se **abonará** por el importe del deterioro estimado, con cargo a la cuenta 698.
- b) Se **cargará**:
  - b<sub>1</sub>) Cuando desaparezcan las causas que determinaron el reconocimiento de la corrección valorativa por deterioro, con abono a la cuenta 798.
  - b<sub>2</sub>) Cuando se enajenen los valores o se den de baja del activo por cualquier otro motivo, con abono a cuentas del subgrupo 54.

**597. Deterioro de valor de valores representativos de deuda a corto plazo.**

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor que corresponde a las inversiones a corto plazo en valores representativos de deuda emitidos por personas o entidades que no tengan la calificación de partes vinculadas.

Su movimiento es análogo al señalado para la cuenta 594.

**598. Deterioro de valor de créditos a corto plazo.**

Importe de las correcciones valorativas por deterioro del valor en créditos del subgrupo 54.

Su movimiento es análogo al señalado para cuenta 595.

*Continúa el texto en el Manual ►*

## ÍNDICE ALFABÉTICO DE CUENTAS

En este índice transcribimos literalmente los títulos de las cuentas contempladas en el Plan General de Contabilidad y en el Plan General de Contabilidad de PYMES, especificando, en su caso, aquellas que son exclusivas para alguno de los Planes en concreto o cualquier otra particularidad, si existe.

Todas las cuentas que figuran en este índice deben entenderse, en cada caso, dentro del grupo y subgrupo a que corresponden.

Los términos o expresiones en negrita también forman parte de los títulos de las cuentas que figuran en las líneas siguientes, si van precedidas de "»".

<b>A</b>	CÓDIGO CUENTA
<b>Acciones o participaciones</b> a corto plazo consideradas como pasivos financieros.	502
» a largo plazo consideradas como pasivos financieros.	150
<b>Acciones o participaciones emitidas.</b>	190
» consideradas como pasivos financieros.	195
» consideradas como pasivos financieros pendientes de inscripción.	199
<b>Acciones o participaciones propias</b> en situaciones especiales.	108
» para reducción de capital.	109
<b>Acreeedores</b> , efectos comerciales a pagar.	411
» comerciales y otras cuentas a pagar. <i>(no PYMES)</i>	588
<b>Acreeedores por arrendamiento financiero a corto plazo.</b>	524
» , empresas asociadas.	5124
» , empresas del grupo.	5123
» , otras partes vinculadas.	5125
» , partes vinculadas.	512
<b>Acreeedores por arrendamiento financiero a largo plazo.</b>	174
» , empresas asociadas.	1624
» , empresas del grupo.	1623
» , otras partes vinculadas.	1625
» , partes vinculadas.	162
<b>Acreeedores</b> por operaciones en común.	419
<b>Acreeedores por prestaciones de servicios.</b>	410
» (euros).	4100
» (moneda extranjera).	4104
» , facturas pendientes de recibir o de formalizar.	4109

<b>Activos por derivados financieros a corto plazo. (sólo PYMES)</b>	5590
» , cartera de negociación. (no PYMES)	5590
» , instrumentos de cobertura. (no PYMES)	5593
<b>Activos por derivados financieros a largo plazo.</b>	255
» , cartera de negociación. (no PYMES)	2550
» , instrumentos de cobertura. (no PYMES)	2553
<b>Activos por diferencias temporarias deducibles.</b>	4740
» por impuesto diferido.	474
<b>Adaptación de terrenos y bienes naturales.</b>	230
<b>Ajustes negativos en activos por retribuciones a largo plazo de prestación definida.</b>	851
<b>Ajustes negativos en IVA de activo corriente.</b>	6341
» de inversiones.	6342
<b>Ajustes negativos en la imposición indirecta.</b>	634
» sobre beneficios.	633/833
<b>Ajustes por valoración en activos financieros disponibles para la venta. (no PYMES)</b>	133
» no corrientes y grupos enajenables de elementos, mantenidos para la venta. (no PYMES)	136
<b>Ajustes positivos en activos por retribuciones a largo plazo de prestación definida.</b>	951
<b>Ajustes positivos en IVA de activo corriente.</b>	6391
» de inversiones.	6392
<b>Ajustes positivos en la imposición indirecta.</b>	639
» sobre beneficios.	638/838
<b>Amortización acumulada de aplicaciones informáticas.</b>	2806
» de concesiones administrativas.	2802
» de construcciones.	2811
» de derechos de traspaso.	2805
» de desarrollo.	2801
» de elementos de transporte.	2818
» de equipos para procesos de información.	2817
» de instalaciones técnicas.	2812
» de investigación.	2800
» de las inversiones inmobiliarias.	282
» de maquinaria.	2813
» de mobiliario.	2816
» de otras instalaciones.	2815
» de otro inmovilizado material.	2819
» de propiedad industrial.	2803
» de utillaje.	2814

*Continúa el texto en el Manual* ▶

◀ *Viene texto del Manual*

## VI.6 – MODELOS DE PRESUPUESTACIÓN

### VI.6.1. INTRODUCCIÓN

Tal y como hemos visto, cada empresa puede tener un modelo de presupuestación diferente, específicamente adaptado a su estrategia, organigrama, actividades, modelo de negocio y posibilidades. No obstante los dos modelos de presupuestación más utilizados son los que denominaremos: por responsable y por actividades.

La **presupuestación por responsables** consiste en el presupuesto de ingresos y gastos establecido por **centros de responsabilidad**, entendiendo por centro de responsabilidad aquella unidad organizativa de cuyas actividades se responsabiliza a una única persona.

La otra alternativa más utilizada frente al centro de responsabilidad es poner como eje de la presupuestación al **concepto de actividad**<sup>1</sup>. Generalmente coincide esta «actividad» con el concepto de producto o línea de producto<sup>2</sup> o servicio, e intenta vincular a todas las actividades que integran dicho producto, línea o servicio. No tiene por que tener ningún responsable organizativo «exclusivo». En el caso de presupuestación por actividades hablaremos genéricamente de **centro de costes**.<sup>3</sup>

El resultado presupuestado obtenido utilizando el modelo de centros de responsabilidad es el mismo que el obtenido utilizando el modelo por programas o actividades. Ambos modelos incluso pueden convivir en paralelo gracias a una buena estructura de definición e integración de conceptos, e inclusive pueden convivir parcialmente (ie: la presupuestación global de la compañía se realiza mediante centros de responsabilidad pero existen varias unidades de negocio que requieren del análisis de costes para su mejor gestión).

No cabe duda que el modelo de presupuestación por responsables facilita notablemente el control de la empresa (a priori, todo tiene su responsable organizativo) frente al modelo de presupuestación por actividades que facilita más la toma de decisiones de la dirección (no importa tanto quién es o no es responsable, sino la eficiencia y maximización del resultado frente a las alternativas presupuestarias consideradas).

---

<sup>1</sup> Algunos autores equiparan actividad con programas, en la medida que dicho concepto representa a cualquiera de las actividades, en sentido amplio, de la empresa. En este documento hemos preferido obviar las denominaciones o enfoques por programas por considerarlos más vinculados a la nomenclatura y procesos utilizados por la administración en la presupuestación pública. Otra acepción utilizada es equiparar el concepto de inversión al de programa.

<sup>2</sup> Línea de producto: agrupación de productos desde el punto de vista de gestión. A saber: pueden ser productos similares, producidos en la misma cadena (ie: perfilación de chapas para cubiertas industriales), o productos vendidos a través del mismo canal de distribución (ie: ventas por Internet), o su producción y venta correr a cargo de la misma persona (gerente de una planta hormigonera), o productos agrupados vendidos de forma descentralizada (ie: venta de residencial en Grupo inmobiliario a escala nacional), bajo una misma competencia, o a un mismo grupo de clientes. No existe criterio único, solo el criterio de gestión que mejor explique y facilite su previsión y gestión, pudiendo los mismos ejemplos mostrados no constituir línea de producto bajo el propio criterio de gestión.

<sup>3</sup> Centro de coste: unidad contable que acumula costes: un departamento, una cadena de fabricación, una delegación, etc.

La capacidad para poder diferenciar los distintos centros de responsabilidad en una empresa no es tarea fácil, máxime teniendo en cuenta que el éxito de muchas organizaciones radica en el equipo, la coordinación, la eficiencia de los procesos y su integración con el cliente. Cabe destacar que progresivamente las propias teorías organizativas y la propia práctica empresarial intentan adaptar su propia estructura organizativa hacia conceptos de gestión más avanzados (enfoque por procesos, orientación al cliente, etc.). No es inhabitual que en algunas organizaciones un elevado porcentaje (mas de un 80%) de los objetivos de negocio de cada una de las áreas en las que se estructura a primer nivel dependa de la «coordinación» con otras áreas. Aparecen, en consecuencia, modelos organizativos como las organizaciones matriciales, así como figuras como los responsables de proceso, o los responsables de cuenta o cliente (KAM) con posibles responsabilidades, por ejemplo, en producción y servicio, en detrimento de la clásica organización funcional (comercial, producción, administración etc.). Esta evolución, no obstante, depende de numerosos factores como son la propia cultura empresarial, las necesidades del cliente, la disponibilidad de sistemas de información acordes, etc. que hagan posible la materialización de dicha evolución.

Consecuentemente, es crítico tener un plan de contabilidad que se adapte a las necesidades organizativas (de otra forma será difícil y costoso hacer un seguimiento), así como a las actividades en el caso de optar por uno y otro modelo. Hoy en día, la codificación y las facilidades de los sistemas de gestión y contabilidad posibilitan dichas desagregaciones y agregaciones de manera eficiente, facilitando la gestión por el modelo elegido.

Existen adicionalmente otros modelos, tipologías y métodos de presupuestación (presupuestos por programas, presupuestos base cero, Ventas proyectadas, método del balance general proyectado o AFN4 , etc.) que satisfacen o cubren necesidades del gestor, pero su aplicación o alcance es más reducido o específico por lo que únicamente contemplaremos, adicionalmente al enfoque presupuestario por actividades y por responsables, el presupuesto base cero, en orden a su relevancia y aplicabilidad.

## VI.6.2. PRESUPUESTACIÓN POR RESPONSABLES ORGANIZATIVOS

### VI.6.2.A) *Tipologías de centros*

Los centros de responsabilidad pueden ser:

- **Centro de gasto** (departamento de contabilidad, asesoría jurídica, etc.), cuando su objetivo no es generar ingreso sino producir un producto o servicio (para cliente interno o externo).

*Continúa el texto en el Manual ►*

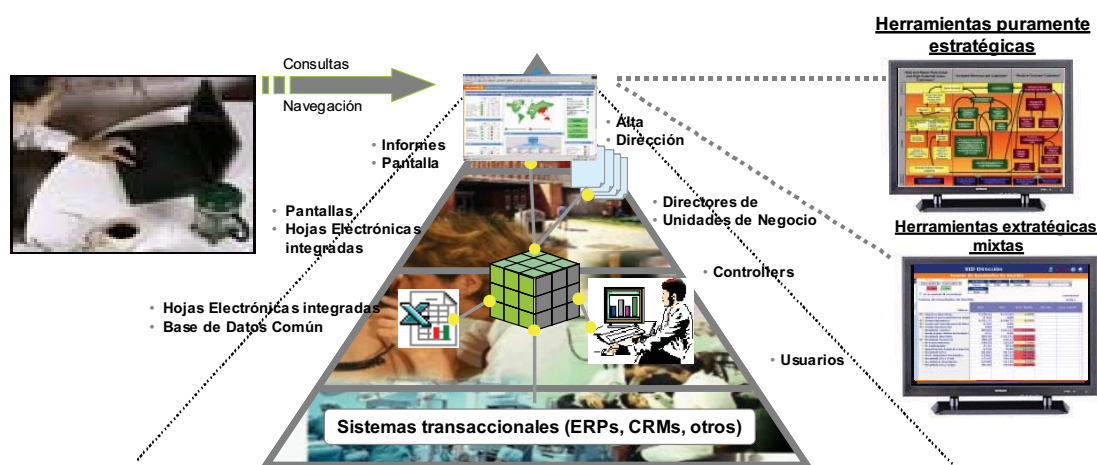
---

<sup>4</sup> Proyección de fondos adicionales necesarios.

◀ *Viene texto del Manual*

El CMI puede utilizarse básicamente de dos formas. Si la dirección está segura de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el CMI puede utilizarse como el sistema de control de su empresa, con todos los beneficios que ello conlleva y que antes hemos mencionado, en especial por la gestión por excepción, dado que focaliza notablemente los esfuerzos en aquellas causas que mayor impacto tienen para la consecución de la estrategia. No obstante, en entornos volátiles o inestables, donde la estrategia está en plena transformación (por cambios en las tecnologías, regulación, respuesta de los clientes, etc.), el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevos modelos de negocio, el CMI no debe utilizarse como sistema de control tradicional. En estos casos, el CMI es una herramienta válida para el aprendizaje organizativo. Los resultados alcanzados por los indicadores nos ayudan a evaluar si debemos modificar el modelo de negocio o la propia estrategia. Del contraste entre lo que esperamos y lo realmente sucedido surge un fuerte proceso de aprendizaje, muy útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En estos casos, es habitual aumentar el alcance de los elementos y factores de éxito a medir, y en consecuencia de los indicadores, dado que si bien inicialmente no han salido priorizados, su medición puede contribuir notablemente al objetivo de aprendizaje sobre evolución del mercado y de la empresa antes citado.

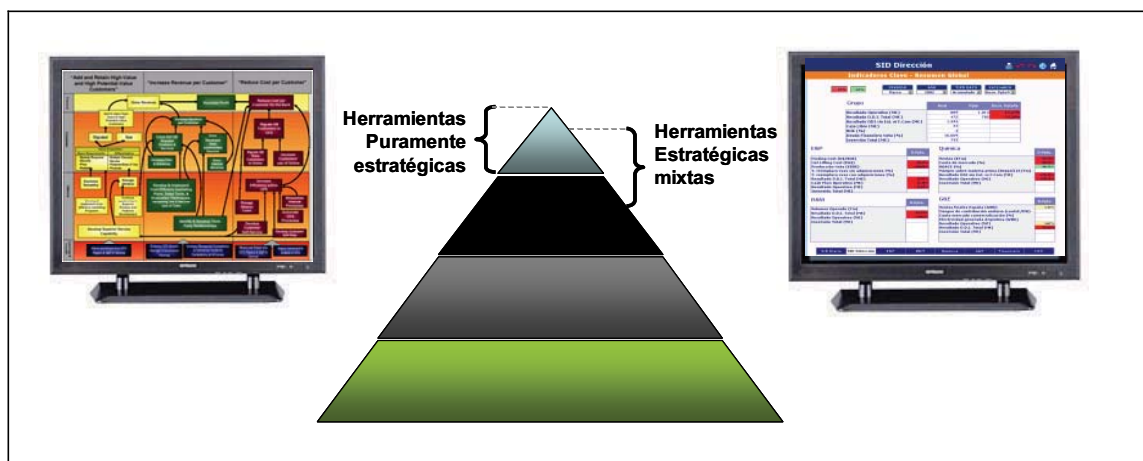
Existen en el mercado numerosas herramientas que soportan la gestión de un CMI, no obstante existen algunas diferencias básicas entre ellas que es importante tener en cuenta a la hora de elegir las. Vamos a diferenciarlas entre herramientas puramente estratégicas y herramientas estratégicas mixtas. Las primeras son aquellas que están destinadas fundamentalmente a la medición del grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las estratégicas mixtas son herramientas que dan importancia a los resultados operativos a la vez que miden el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

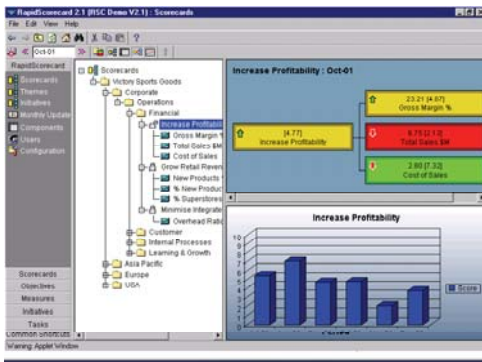



**Gráfico IX: Herramientas en la gestión estratégica**



Las principales diferencias entre ambas herramientas son:



HERRAMIENTAS PURAMENTE ESTRATÉGICAS	HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS MIXTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Usuarios:</b> Consejeros y Alta Dirección.</li> <li>— <b>Información:</b> 100% estratégica.</li> <li>— <b>Objetivos:</b> Seguimiento de las líneas y objetivos estratégicos.</li> <li>— <b>Capacidad de análisis:</b> Informes predeterminados no configurables por el usuario final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Usuarios:</b> Alta Dirección.</li> <li>— <b>Información:</b> 80% estratégica / 20% operativa.</li> <li>— <b>Objetivos:</b> Seguimiento de Factores Críticos de Éxito y de los principales indicadores operativos.</li> <li>— <b>Capacidad de análisis:</b> Capacidad de configurar el análisis por parte del usuario final.</li> </ul>
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Excelente capacidad de gestión por Líneas estratégicas y FCE's (<i>Factores de Claves de éxito</i>).</li> <li>— Relaciones de FCE's.</li> <li>— Capacidad de análisis limitada.</li> <li>— Integración de Indicadores estratégicos financieros, de soporte, recursos humanos, procesos,...etc.</li> <li>— Sistemas de alarmas.</li> <li>— Relaciones entre Factores Críticos de Éxito.</li> <li>— «Drill Down» (<i>capacidad para profundizar y descomponer un determinado concepto</i>) desde Línea Estratégica hasta el nivel de Indicador Principal.</li> <li>— Indicadores agrupados por contribución estratégica (ie: satisfacción clientes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Menor capacidad de seguimiento estratégico: (ie: relaciones causa efecto, iniciativas estratégicas, responsabilización de indicadores).</li> <li>— Gestión de las principales áreas de negocio.</li> <li>— Potente capacidad de análisis (Combos, rotación de filas por columnas,...).</li> <li>— Recopilación de los principales indicadores operativos.</li> <li>— Escasa relación entre indicadores.</li> <li>— Sistemas de alarmas configurables por el usuario.</li> <li>— Escasa relación entre indicadores.</li> <li>— «Drill Down» desde Indicador hasta Componente.</li> <li>— Indicadores agrupados preferentemente por criterio de análisis (ie: delegación).</li> </ul>

Continúa el texto en el Manual ►