

# EL REDISEÑO DE PROCESOS EN EL CONTEXTO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN: PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS EN FORD ESPAÑA S.A.

**Tomás Balada Ortega**

*(Capítulo de la obra: Elementos de Contabilidad de Gestión. Ediciones AECA.  
Coordinador: Jesús Lizcano Alvarez. 1994)*

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.
2. ESTRUCTURA DE COSTES COMPETITIVA.
3. FORMACIÓN CONTINUADA DEL PERSONAL.
4. MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS.
5. MECANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS.
6. PRACTICAS Y EXPERIENCIAS DE FORD RELACIONADAS CON LA REDUCCIÓN DE COSTES.
7. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL REDISEÑO DE PROCESOS.
8. CONCLUSIONES.

## JUSTIFICACIÓN

Son ya muchos los profesionales de la Contabilidad, tanto en el ámbito universitario como en el profesional, que sienten la necesidad de adaptar los sistemas contables tradicionales a las necesidades empresariales actuales, pero sin duda alguna, el Profesor Don José Alvarez López se encuentra dentro de la elite mundial. Creo que toda la gente relacionada con el mundo de la Contabilidad conoce perfectamente la obra del Profesor Alvarez, así como su gran aportación al desarrollo de la Ciencia Contable en cualquiera de sus ramas, pero los que hemos seguido su trayectoria durante la última década, somos conscientes que su dedicación a la Contabilidad de Gestión, durante los últimos años ha sido decisiva para el desarrollo de la misma en nuestro país.

Los que como yo, hayan tenido la suerte de iniciarse en el estudio de la Contabilidad siguiendo los textos del Profesor Alvarez López, estarán de acuerdo conmigo, que la claridad y sencillez con la que ha sabido transmitir sus profundos conocimientos de la Ciencia Contable, han supuesto una valiosísima ayuda en el estudio, comprensión y posterior puesta en practica de dicha materia.

Con todo, y aún a pesar de ser una persona a la que siempre he admirado por el simple hecho de leer sus libros y sus artículos, mi gran fortuna fue el conocerle personalmente en Valencia durante la celebración de las I Jornadas de Contabilidad de Gestión, que con tanto acierto organizo y dirigió el Profesor Don Vicente Ripoll Feliu en abril de 1992. A partir de esa fecha, he mantenido una estrecha relación personal y profesional con el Profesor Alvarez, pudiendo constatar, y creo que con ello no descubro nada nuevo, que Alvarez López reúne tal cantidad de virtudes que considero innecesario enumerarlas, sin embargo si quiero resaltar su sencillez, su humildad y sobre todo su gran humanidad. Yo lo definiría diciendo que el gran tamaño de sus cerebro se ve empequeñecido por la grandeza de su corazón.

Por la amistad que me une hoy en día, al querido Pepe, como el gusta ser llamado, que no por otros méritos, he sido invitado a colaborar en este libro homenaje, que solo intenta ser una gota más del inmenso mar de reconocimientos, que merecen la gran aportación y dedicación del Profesor Alvarez al campo de la Contabilidad ,así como la gran obra llevada a cabo por el mismo durante las últimas décadas. Aún siendo consciente, que nada nuevo puedo aportar a todo el esfuerzo realizado por sus amigos y compañeros, solo

por el gran afecto que siento por el, no he podido rechazar la invitación a colaborar en este homenaje.

Conociendo perfectamente las inquietudes del Profesor Alvarez, he decidido participar en la redacción de este libro intentando compaginar mi experiencia profesional con los tres temas que más apasionan y preocupan a nuestro querido Maestro, como son: la Formación, el desarrollo de nuevas técnicas de Información Contable y el papel que debe jugar el Contable en las futuras Estrategias empresariales.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La década pasada se caracterizó por la aparición de nuevas técnicas y filosofías de gestión (Just in time, Fabricación Flexible, Calidad Total, etc.), que han supuesto cambios importantes dentro de las organizaciones empresariales. Paralelamente, los sistemas de información contable necesitan igualmente evolucionar, adaptándose a las nuevas tecnologías y aportando la información adecuada para que la dirección empresarial pueda tomar las decisiones estratégicas necesarias para afrontar con éxito los nuevos requerimientos del mercado y del entorno.

De entre los muchos cambios que debe afrontar la empresa, para llegar a cotas aceptables de competitividad, el de la gestión de costes es quizás de los más importantes, sobre todo, porque al ser uno de los más olvidados, es de los menos desarrollados.

Los cambios aludidos están motivados por una serie de factores tales como un acortamiento de vida de los productos, unas tecnologías en continua expansión, unos mercados internacionalizados con competencias interiores y exteriores muy elevadas y unas capacidades desarrolladas por los procesos de información hasta ahora impensables, que han promovido el salto de una Contabilidad de Costes basada en satisfacer información financiera, hacia una Contabilidad de Gestión que tiene como finalidad suministrar información relevante a la dirección para la toma de decisiones.

Una Contabilidad concebida para cubrir las exigencias informativas anteriores, va más allá del cálculo de coste de producción que conduce a la búsqueda de claves de reparto, de criterios de imputación o de costes unitarios de productos. Esta, sin perder el nivel de precisión adecuado para la obtención de los valores anteriores, debe centrarse en la interpretación y evaluación de la información recogida, y en la fijación de objetivos económicos a los responsables de los distintos segmentos empresariales.

La reducción de costes, poniendo en práctica el rediseño de los procesos productivos y administrativos, debe ser el objetivo de la dirección empresarial que intente sobrevivir en los entornos actuales. En períodos en los que la tasa de crecimiento económico es elevada, las empresas pueden reducir sus costes aumentando la producción. Evidentemente al aumentar la producción sólo crecen los costes variables permaneciendo constantes los costes fijos. En los períodos como el actual, de bajas tasas de crecimiento económico, la empresa que quiera competir tiene que establecer algún grado de diferenciación, ésta puede venir a través del B.P.R., utilizando la habilidad humana hasta su plena capacidad con el fin de aumentar y mejorar la creatividad, utilizando adecuadamente todo el inmovilizado de la empresa y, eliminando cualquier coste no necesario.

## **2. ESTRUCTURA DE COSTES COMPETITIVA.**

En los momentos de crisis económica como el actual, es cuando las empresas efectúan mayores esfuerzos de creatividad con el fin de poder superar dicha etapa. Las estrategias y planes empresariales siempre van dirigidas a tomar las medidas correctoras necesarias para poder salir de dicha crisis y afrontar el futuro con expectativas de éxito.

En Ford, a raíz de la crisis económica sufrida por nuestra Compañía a finales de los años setenta, nos vimos obligados a analizar nuestra situación a nivel mundial y efectuar los cambios oportunos para

superar la crisis y para colocar nuestros niveles, tanto de productividad, como de competitividad por encima de nuestros más directos competidores.

Tras las investigaciones oportunas, llegamos a la conclusión de que nuestros procesos y nuestra estructura empresarial, se habían quedado anticuados respecto a los cambios en la tecnología, en la demografía y en los objetivos empresariales. Debido a ello, nuestros costes resultaban superiores a los de nuestros competidores, sobre todo si los comparábamos con las empresas japonesas del sector.

Por ello, se tomó la decisión de crear una Estructura de Costes Competitiva, basada principalmente en los seis objetivos reseñados en el gráfico siguiente:

Después de los estudios comparativos con otras empresas del sector, y de analizar profundamente nuestra propia situación, llegamos a la conclusión siguiente: en un sector tan competitivo como el del automóvil, en el que hay poca flexibilidad en los precios de los productos, nuestra única alternativa era la de conseguir una drástica reducción de nuestros costes. Esto sólo se podía alcanzar analizando y rediseñando nuestros procesos, adaptándolos a las nuevas tecnologías y técnicas productivas.

En el ámbito mundial de nuestra organización se marcaron las áreas que se consideraban más débiles con respecto al entorno exterior, decidiendo dedicar, tal y como se pone de manifiesto en BALADA y RIPOLL (1.993(11):605), una atención prioritaria a obtener las mejoras necesarias en los puntos que citamos en el Cuadro 1.

CUADRO 1.

- Nuestra estructura era demasiado rígida y necesitábamos una mayor *flexibilidad*.
- Necesitábamos mayor eficiencia en las *inversiones* en nuestras plantas productivas.
- Debía aumentar nuestra *productividad* y nuestra *calidad*, con el fin de aventajar a nuestros competidores.
- Debíamos reducir la *complejidad* de nuestros productos, simplificando la línea de los mismos y ofreciendo una gama atractiva y de fácil elección para los clientes.
- Observamos la necesidad de mejorar la eficiencia en la *ingeniería*, simultaneando el proceso *concepto-cliente*.
- Finalmente, *los costes de diseño y de materiales* también debían ser rebajados y vigilados, siempre dentro de las máximas normas de calidad.

Durante la década de los ochenta se ha realizado una enorme tarea de análisis y revisión de nuestros procesos productivos y administrativos, con el objetivo de alcanzar un nivel de **Costes Competitivos**. El resultado ha pasado en algunos casos, por la simple mejora de los procesos existentes, en otros por el rediseño del proceso, e incluso en algunas oportunidades por la eliminación total de procesos obsoletos.

Para llevar a cabo nuestros objetivos y reducir nuestros costes, hemos basado todas nuestras acciones correctoras en tres pilares, que creemos totalmente necesarios para actualizar las estructuras empresariales y alcanzar niveles competitivos para poder afrontar con éxito los próximos años. Estos tres programas considerados como eje de todos nuestros movimientos hacia el futuro, son:

- Formación Continuada del Personal.
- Mejora o Rediseño de Procesos.
- Mecanización e Integración de Procesos Operativos.

### 3. FORMACIÓN CONTINUADA DEL PERSONAL

En Ford, consideramos que la Formación Continuada del Personal, es un instrumento necesario para la readaptación de las empresas a las exigencias de competitividad y productividad de los próximos años.

Ahora que se dispone con mayor facilidad de datos informatizados y técnicas especializadas, los empleados pueden hacer por sí mismos muchas más cosas. Por otro lado, en Ford estamos convencidos que los empleados que están efectuando diariamente un trabajo, son los que están en mejor posición de aportar ideas para rediseñar o mejorar un proceso, por eso la Compañía siempre ha intentado contar su iniciativa y colaboración para llevar a cabo la mejora continuada tanto de los procesos productivos como administrativos.

En general, las empresas suelen efectuar cuantiosas inversiones y grandes esfuerzos en la puesta en servicio de nuevas tecnologías y sin embargo, como contrapartida, se dedica muy poco esfuerzo a la formación de los empleados que van a utilizar dicha tecnología. Esto acarrea problemas posteriores en la correcta utilización de los bienes adquiridos en la inversión.

También cuando se cambia o moderniza un proceso, es necesario la puesta al día de los operarios encargados del mismo; de lo contrario, lo más seguro es que el nuevo proceso no resulte rentable. Por estos motivos, en Ford pensamos que los empleados deben estar involucrados en programas de formación continuada, de no ser así no podrán seguir el ritmo marcado por los adelantos tecnológicos. A veces me pregunto a mí mismo, cómo encajarían en el entorno actual, algunos profesionales de la Contabilidad que tanto admiraba de niño, porque además de sus grandes conocimientos contables, eran capaces de anotar los asientos del Diario, escribiendo con letra "redondilla" y con una pulcritud que rayaba en la perfección. La contestación es lógica, depende de cómo hayan evolucionado y de su adaptación a las nuevas tecnologías.

Para conseguir el objetivo de facilitar la formación adecuada a los empleados, en Ford contamos con un Centro de Formación, donde se imparte docencia: desde Enseñanza General Básica hasta nuevas tecnologías. En él se organizan todos los cursos específicos que se requieran para cualquier materia. Para los mismos, tenemos establecidos convenios con la Universidad de Valencia, en los que se contempla la colaboración de sus profesores. La amplitud de los programas del centro hace que esté considerado como uno de los mejores de España, tanto por el número de cursos como por la magnitud del temario y la cantidad de horas lectivas que se acumulan a lo largo del año. En dicho Centro, también se preparan cursos sobre diversas materias, para empleados de nuestros concesionarios y suministradores.

Nuestro Director de Operaciones, JUAN JOSE UBAGHS, en la última conferencia que impartió en ESADE y que giró en torno a la estrategia de Ford para afrontar la próxima década, dejó muy claro que una de las facetas más importantes dentro de nuestra estrategia empresarial, es la formación del personal, ya que según el tono de la conferencia, el lema "Formar para triunfar" sustenta una serie de programas encaminados al reciclaje y adaptación de los empleados, potenciando sus capacidades para afrontar los nuevos retos que vive el sector del automóvil. Para UBAGHS es evidente que los empleados son el corazón de la Compañía, y es la formación y la actitud de la gente de Ford la que conformará el futuro de la Compañía y determinará en última instancia, si alcanzamos o no nuestros objetivos.

Ford España firmó el pasado 10 de abril el XII Convenio con la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), por el cual se establece una colaboración en el área de formación, programándose 33 cursos, sumando un número total de 370 alumnos, empleados de la Compañía, que recibirán formación de reciclaje y ampliación en áreas de Calidad, Ingeniería y Recursos Humanos. Por el mismo convenio, 35 alumnos de la Universidad en su penúltimo curso de carrera, visitarán nuestra factoría para participar en un programa de información industrial que se está desarrollando a lo largo del mes de septiembre. Del mismo modo, 13 alumnos de la UPV realizarán su proyecto de fin de carrera en la Compañía.

Con la firma de este nuevo convenio, que lleva renovándose doce años y que se encuadra dentro

del programa "Formar para triunfar", Ford España muestra la importancia que concede a la formación y reciclaje de su personal, así como el interés por implicar a universidad y estudiantes en los procesos industriales, facilitando el acceso de éstos a la experiencia profesional.

Actualmente, se mantienen relaciones con la Universidad de Valencia, esperando que las mismas fructifiquen en otro convenio de colaboración. Hasta la fecha dichas relaciones se han dirigido a través del Instituto Universitario de Gestión Empresarial y de A.D.E.I.T.

Por ejemplo, en nuestro Departamento de Contabilidad, durante el curso académico 90-91, se llevó a cabo un programa de formación para 70 empleados, en el que se incluía, además de informática e idiomas, un curso de Contabilidad de Costes con una duración de 60 horas. El mismo se programó con ADEIT y lo impartieron Profesores del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia.

También como fruto de la colaboración con la Universidad de Valencia, debemos citar el curso de Contabilidad de Gestión dio comienzo en Octubre de 1.993, organizado por dicha Universidad con el patrocinio de Ford y la colaboración de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Este curso que tendrá una vigencia anual, contará como docentes con profesores universitarios, miembros de la Comisión Permanente de Principios de Contabilidad de Gestión de AECA y directivos de Ford España.

En una de las últimas visitas del Conseller de Cultura del Gobierno Valenciano a nuestro Centro de Formación, también se acordó mejorar las relaciones con las Instituciones Valencianas, siempre en la línea de ofrecer a los empleados unas posibilidades de formación y reciclaje que los capacite cada día más para trabajar con las últimas tecnologías, en busca de un objetivo común, que ha sido claramente definido: "Formar para triunfar".

Sólo con el propósito de dar una idea de la magnitud de nuestro Centro de Formación, se señalan en el Cuadro 2., algunos datos referidos a las actividades del año 1992:

CUADRO 2

- Horas invertidas en formación por los empleados	45.439
- Participantes en los diversos cursos de formación	3.043
- Empleados formados por día de trabajo	147
- Profesores colaboradores para impartir cursos	90
- Horas de formación por empleado	25
- Porcentaje de empleados formados sobre total plantilla	25

En cuanto a los tipos de docencia que se ha impartido, básicamente se distribuye de la forma expresada en los dos Gráficos 2 y 3.

Por todo lo expuesto, es fácil constatar que en Ford no regateamos esfuerzos en todo lo referente a la formación continuada del personal, ya que estamos convencidos que la única forma de mantener una posición de liderazgo en el futuro, pasa obligatoriamente por la adaptación de nuestros operarios a los continuos cambios tecnológicos.

En BALADA y RIPOLL (1.993(11):608), indicábamos que nuestro consejo a las empresas españolas sería, que no se planteen la Formación del Personal como un gasto superfluo, sino como una inversión totalmente necesaria para lograr el triunfo en el futuro. El mejor Activo de una Empresa son sus Recursos Humanos.

#### 4. MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS

Como se ha indicado en los epígrafes anteriores, en Ford durante la década de los ochenta hemos dedicado un enorme esfuerzo a la reestructuración de nuestros procesos operativos, rediseñando los mismos con el fin de alcanzar los objetivos planificados. No obstante somos conscientes de que los procesos de mejora no tienen una meta final, ya que se trata de un ejercicio continuo, adaptándose constantemente a las circunstancias actuales y a la previsión de cambios futuros.

La filosofía que Ford ha utilizado para revisar sus métodos de trabajo, ha sido la de examinar los procesos fundamentales de la empresa desde una perspectiva multifuncional. Normalmente, para llevar a cabo esta tarea, se reúne a un equipo de empleados que represente las unidades funcionales que intervienen en el proceso que se revisa y las unidades que dependen de él. La metodología utilizada por estos equipos se basa en las siete etapas que aparecen en el Grafico 4.

Para conseguir este objetivo, mantenemos seminarios sobre proceso de mejoras, en los que se tratan los temas problemáticos y las posibles soluciones a los mismos. En estos seminarios participan directamente las personas que están involucradas en los procesos operativos. Estas reuniones son equiparables a los famosos Círculos de Calidad practicados en Japón.

Al margen de cualquier filosofía, lo que resulta evidente, es que cualquier proceso es mejorable. Por eso, si tomamos como ejemplo nuestro Departamento de Contabilidad, en el mismo somos conscientes de que para poder ofrecer de la forma más eficaz posible, toda la información contable requerida para la buena gestión de la empresa, nuestras iniciativas están dirigidas a mejorar la calidad y la productividad de todos nuestros procesos administrativos. En los últimos años hemos revisado varios procesos dentro de nuestro departamento, habiendo mejorado algunos de ellos y rediseñado totalmente otros. Tal vez el cambio que ha tenido mayor resonancia fuera de nuestra empresa, ha sido el nuevo sistema de pago a nuestros proveedores de material productivo, ya que el mismo, además de mejorar los procesos de pago, ha proporcionado reducciones de trabajo administrativo, tanto a nuestra empresa como a nuestros proveedores.

En Ford pensamos que nuestras mejoras no deben depender exclusivamente de grandes inversiones, sino de pequeñas ideas que aumenten la eficacia y reduzcan el desperdicio, tanto de recursos humanos como de capital. No se trata de trabajar más, sino de trabajar mejor.

Nosotros, como la mayoría de las empresas, hemos prestado mucha atención a la forma de actuar de las empresas japonesas. No obstante, siempre nos ha preocupado más "el cómo y el por qué" de los hechos, que la forma de llevarlos a la práctica. En Europa es muy frecuente atribuir el éxito de las empresas japonesas, a la cultura, la mentalidad y la filosofía del pueblo japonés, y basándonos en esta premisa descartamos cualquier posibilidad de trasladar sus métodos a los países occidentales.

Estamos de acuerdo en que muchas cosas chocan con nuestra forma de pensar. Creemos que en Europa, nadie haría una huelga trabajando más horas, o que los empleados no efectuarían ejercicios de gimnasia antes de empezar la jornada laboral. Sin embargo, estamos convencidos de que es totalmente aplicable en Occidente la metodología japonesa en cuanto a los conceptos básicos que han llevado al éxito a las empresas del Japón aparecen en el Cuadro 3.

### CUADRO 3.

- Trabajo y solución de problemas en equipo.
- Fidelidad y entrega a la empresa.
- Aplicación de la Calidad Total en todos los procesos.
- Confianza total en los proveedores.
- Motivación y orgullo en hacer las cosas bien.

Los principales problemas que debemos superar para llevar a cabo el rediseño de un proceso, surgen principalmente por la tensión que produce en los empleados, el modificar la inercia de los trabajos habituales y de las estructuras anticuadas; ya que se ponen en marcha cambios de muchas clases, que han de realizarse de un modo integral.

El rediseño supone un esfuerzo tremendo que exige efectuar cambios en muchas áreas de la empresa. La amplitud de estos cambios indica que hay un factor que es necesario para que el rediseño triunfe: "Un liderazgo directivo con visión real". Es necesario tener el valor de rechazar los procesos obsoletos y tratar de organizar las funciones con métodos acordes a nuestra época. Para superar los problemas causados por los cambios de los procesos y conseguir la motivación de los empleados, la Compañía en 1984 logro implantar una nueva cultura. Consistía en una declaración de Valores y Principios Rectores de Ford. De forma sucinta, dicha declaración se podría resumir en las siguientes notas que señalamos en el Cuadro 4.

### CUADRO 4.

#### *Valores:*

- *Personas.*- Nuestro personal es la fuente de nuestra fuerza. Nos proporciona nuestra inteligencia corporativa y determina nuestra reputación y vitalidad. Nuestros valores humanos centrales son el compromiso y el trabajo en equipo.
- *Productos.*- Nuestros productos son el resultado final de nuestros esfuerzos y deberían de ser los mejores que se sirvan a los clientes en todo el mundo. En igual medida que se considera a nuestros productos se nos considera a nosotros mismos.
- *Beneficios.*- Los beneficios son la medida última de la eficacia con que proveemos a nuestros clientes de los mejores productos para cubrir sus necesidades. Los beneficios son necesarios para sobrevivir y para crecer.

#### *Principios Rectores:*

- *La calidad es lo primero.*- Para obtener la mayor satisfacción del cliente, la calidad de nuestros productos y servicios debe ser la prioridad número uno.
- *Los clientes.*- Son el punto de atención de todo lo que hacemos. Nuestro trabajo debe hacerse teniendo en cuenta a nuestros clientes y proporcionándoles mejores productos y servicios que la competencia.
- *La mejora continua es esencial para nuestro éxito.*- Debemos aspirar a la excelencia en todo lo que hacemos: en productos, en su seguridad y en su valor, en nuestras relaciones humanas, nuestra competitividad y en nuestros beneficios.
- *La participación del empleado.*- Es nuestra forma de vida. Somos un equipo. Debemos tratar a los demás con confianza y con respeto.
- *Los concesionarios y proveedores son nuestros compañeros.*- La empresa debe mantener relaciones beneficiosas mutuas con concesionarios, proveedores y otros socios de negocios.
- *La integridad nunca estará comprometida.*- La conducta de nuestra Compañía en todo el mundo debe ser considerada como socialmente responsable e impone respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad. Nuestra puertas están abiertas a hombres y mujeres por igual, sin discriminación y sin tener en cuenta origen étnico ni creencias personales.

## 5. MECANIZACION E INTEGRACION DE PROCESOS OPERATIVOS

En los años setenta pensábamos que la función principal de los ordenadores era la de acelerar los procesos administrativos. Hoy en día, estamos convencidos de que la verdadera ventaja de las mecanizaciones reside en la reforma de los procesos, aprovechando al máximo la flexibilidad y rentabilidad que pueden proporcionarnos las modernas tecnologías y los nuevos desarrollos informáticos.

Lo que se debe tener en consideración, siempre que se decida mecanizar algún proceso es, no conformarse con un tipo de mecanización que el único valor añadido que nos proporciona es la disminución del tiempo usado en dicho proceso, sino, analizar las funciones con el fin de intentar rediseñar el proceso y aplicar una mecanización que, dentro de lo posible, nos aporte más ventajas adicionales.

Uno de los principales problemas de las mecanizaciones, reside, en la falta de entendimiento entre los programadores o analistas de sistemas informáticos y los usuarios que necesitan utilizar dichos sistemas. En el pasado, ha resultado muy difícil para los usuarios de sistemas informáticos, poder transmitir correctamente sus necesidades reales en cuanto a las distintas especificaciones imprescindibles para llevar a cabo sus funciones. Asimismo, para los informáticos resultaba muy complejo, la comprensión de las especificaciones solicitadas por los usuarios.

Por este motivo, en Ford, optamos por constituir áreas de informática dentro de cada departamento, dedicadas exclusivamente a las necesidades del mismo. También tuvimos que formar adecuadamente a los empleados del departamento para que pudiesen dirigir y controlar los cambios informáticos concernientes a sus funciones, consiguiendo que trabajasen en equipo con los analistas de sistemas. Actualmente este problema se ha visto reducido considerablemente con la aparición de paquetes informáticos de fácil comprensión y manejo.

Desde el año 1980, una de las preocupaciones de la Compañía se centraba en la armonización de los sistemas informáticos europeos. Hasta entonces cada compañía nacional había funcionado de una forma autónoma, cada una de las quince existentes en Europa, iba mecanizándose según sus necesidades. Esto ocasionó más de un problema, ya que se usaban constantemente programas desarrollados localmente y cuando se intentaba consolidar cierta clase de información, los programas no resultaban compatibles entre si. Ante estos hechos, se consideró la necesidad de desarrollar e implantar sistemas europeos comunes, con las especificaciones básicas idénticas para todos los países.

Después de analizar las posibilidades y cuantificar los beneficios que podía aportar la implantación de sistemas europeos, se optó por el desarrollo de los mismos. Con estos nuevos sistemas, al mismo tiempo que se conseguía la armonización europea, se lograba un ahorro en los procesos informáticos utilizando un mismo centro de Proceso de Datos para cada tarea. Con esta medida, indicábamos en BALADA(1.992(2):65), los logros conseguidos: *a) Armonizar la Información a nivel europeo. b) Reducir el tiempo de Proceso de Datos en Europa. c) Reducir el coste de mantenimiento de los programas.*

Bien es cierto que como contrapartida, se han encarecido los costes de transmisión de datos. No obstante el resultado ha sido muy satisfactorio.

En vista de los buenos resultados obtenidos con la integración de los sistemas mecanizados, en 1982 se empezó a analizar la posibilidad de la Integración Europea de todas las tareas administrativas. Tras muchas reuniones, discusiones y planificaciones, en 1983 se empezó integrando las contabilidades de los países sin centros productivos (Compañías Nacionales de Ventas), creando para ello Centros Regionales. Ya en Febrero de 1989 empezamos la Integración Europea de las contabilidades de los países con fabricación propia. Para facilitar la labor, decidimos actuar en dos frentes, por un lado el Continente y por otro los países Británicos. Hoy estamos al 80% de la Integración Continental y nuestro objetivo es llegar al cien por cien durante el año en curso. En el reparto de funciones, Alemania se ha quedado con la



Contabilidad General Continental y España con la Contabilidad de Costes de todo el Continente. El objetivo para 1995 es el de integrar las islas Británicas con el Continente y finalizar así el proceso de Integración Contable Europea.

Aunque pueda parecer una utopía, la realidad es que la Integración está funcionando según lo planificado (Gráfico 5) y se han conseguido objetivos que tal vez, hace tan sólo unos pocos años, podían imaginarse como inalcanzables. Sólo a título de ejemplo les podría decir que; nuestras facturas de vehículos se preparan en Alemania, el pago de las facturas de nuestros proveedores se procesa en Alemania, etc.. Asimismo, la valoración de Inventarios de nuestra planta de Genk (Bélgica) se efectúa en Almussafes, el Coste de Venta de los vehículos fabricados en Saarlouis (Alemania) se calcula en Almussafes, Los Costes Estándar de la planta de Colonia se preparan en Almussafes, etc..

En Ford España, S.A. ya teníamos experiencias integradoras. Al inicio de la actividad de nuestra empresa y durante los primeros años de funcionamiento, siguiendo los modelos europeos, cada centro de responsabilidad tenía su propio departamento de Contabilidad. En 1978 empezamos el proceso de centralización de las funciones contables, concluyendo el mismo en 1982.

Hasta la fecha, nuestra experiencia en la centralización o integración de funciones ha resultado bastante positiva, tanto en las efectuadas dentro de un mismo departamento, como otras en las que se han integrando funciones de distintos departamentos.

Con el enorme avance que se ha producido en los últimos años en todo lo referente a los sistemas de comunicación, se puede llegar a conjuntar mecanizaciones con integraciones funcionales, pudiendo llevar el control de las empresas de una forma mucho más práctica y rentable que con las estructuras actuales.

## **6. PRACTICAS Y EXPERIENCIAS DE FORD RELACIONADAS CON LA REDUCCIÓN DE COSTES.**

El sector del automóvil es altamente competitivo, tanto a nivel mundial como local, por ello en Ford se intenta continuamente mejorar la calidad y la productividad sin que se vean afectados los precios de venta de nuestros productos, para poder mantener o mejorar nuestras cuotas de mercado. Para lograr este objetivo, es totalmente necesario un continuo análisis de los costes con el fin de reducir los mismos en todos los procesos, consiguiendo mantener o mejorar la calidad del producto final.

### **Investigación de las posibilidades:**

En los últimos años se han puesto en práctica varios programas planificados para reducir el nivel de costes. Muchas veces estos programas han surgido de ideas de los propios empleados, tanto en los procesos productivos como en los administrativos. Ford siempre ha considerado que los empleados que están efectuando diariamente un trabajo, son los que están en mejor posición de aportar ideas para mejorar el proceso, por eso la Compañía siempre ha intentado contar, con la iniciativa y la colaboración de sus empleados, para conseguir mejorar el proceso o reducir los costes del mismo.

Como indicábamos en BALADA (1.992(1)), los intentos efectuados hasta la fecha para obtener un abaratamiento de los costes, se han centrado en los siguientes temas:

- 6.1. Programa de Sugerencias del Personal.
- 6.2. Conversión de costes fijos en variables.
- 6.3. Mejora de la calidad en todos los procesos.
- 6.4. Reducción de Inventarios.
- 6.5. Eliminación de tareas superfluas.
- 6.6. Automatización y Mecanización.

### - 6.7. Integración racional de funciones.

Todos los cambios en la forma de operar de la Compañía, son analizados y ensayados cuidadosamente antes de aceptarse y ponerse en práctica, pues todos ellos tienen sus ventajas e inconvenientes y de no analizarse los posibles resultados de su aplicación, podrían generar costes adicionales, en lugar de obtener el resultado apetecido.

Para poder competir en los años noventa y para mejorar nuestro nivel de costes, poníamos de manifiesto en BALADA y RIPOLL (1.992(3):12), que Ford ha desarrollado una serie de iniciativas agresivas, cuya meta es lograr una "Estructura de Costes Competitiva".

#### **6.1. Programa de Sugerencias del Personal:**

Considerando que los empleados son los que mejor conocen su propio trabajo, se llega a la conclusión de que son ellos mismos, los que pueden aportar alguna idea, para mejorar el proceso productivo o administrativo que están realizando diariamente.

Tal y como indicábamos en BALADA y RIPOLL (1.993(4):34), en 1981 se estableció en Ford, el programa conocido como "Sugerencias del Personal". Este programa está abierto a todos los empleados de la factoría y su funcionamiento es muy sencillo.

El empleado (o los empleados, cuando se trata de un grupo), que en algún momento determinado piensa que algún proceso operativo puede ser objeto de mejora, rellena un formulario explicando el tipo de mejora y lo entrega al Departamento de Sugerencias. En este departamento se efectúa una primera evaluación. Si se considera aceptable, se le notifica al trabajador y se traslada la sugerencia a la gerencia del área afectada por la posible mejora. Después de ser analizada y comprobada su viabilidad, se clasifica dentro de los baremos existentes y se le otorga al empleado el premio que le haya correspondido. Posteriormente se desarrolla la idea para conseguir su puesta en práctica (Gráfico 6).

Los premios varían según la categoría de la sugerencia, siendo el premio máximo un Ford Orión más quinientas mil pesetas. El baremo para medir las sugerencias se basa principalmente en los siguientes puntos:

- Aumento de la calidad del proceso.
- Aumento de la calidad del producto.
- Aumento de la productividad.
- Ahorro de tiempo en el proceso.
- Ahorro de materiales auxiliares.
- Mejora en las condiciones de trabajo.
- Eliminación de tareas superfluas, etc.

Este programa está dando unos resultados excelentes y además tiene muy buena aceptación entre los empleados de Ford España, S.A.. Hasta la fecha, son casi cuatro mil las sugerencias aceptadas y puestas en práctica por la Compañía.

Los ahorros netos conseguidos durante estos años por la puesta en práctica de sugerencias de empleados han sido cuantiosos, pero tal vez los logros más importantes, se hayan conseguido en la mejora de las condiciones de trabajo de los propios empleados.

#### **6.2. Conversión de costes fijos en variables.**

En muchas ocasiones resulta cierto el dicho de "zapatero a tus zapatos". Por eso es conveniente analizar algunas funciones atípicas y decidir si es más ventajoso realizar una tarea en la propia Compañía o

encargársela a una empresa exterior.

Este es un punto que se debe tratar con mucha delicadeza y analizando muy a fondo los pros y los contras de cada función. Lo que resulta evidente, es que en muchas ocasiones resulta totalmente positivo optar por responsabilizar a otra empresa de la ejecución de ciertas funciones.

Hace años se pensaba que este tipo de servicios externos, únicamente podía resultar rentable, en trabajos irregulares que sólo se necesitaban esporádicamente. La experiencia ha venido a demostrarnos que se trata de un campo de acción que ofrece muchas posibilidades. Además con empresas externas siempre se puede exigir mayor nivel de calidad y se controlan mejor los costes.

En Ford tenemos mucha experiencia con este tipo de servicios, y en general son bastante satisfactorias. Pero realmente, el mayor logro ha sido el llegar a experimentar estas mejoras en nuestro proceso productivo. Con el ejemplo que expusimos en BALADA y RIPOLL (1.992(2):9), se podrá comprender la ventaja obtenida.

Nos situamos en la factoría y vemos entrar un camión cargado de determinadas piezas que han de ser montadas en los vehículos. A partir de este momento, acontecen hechos del Cuadro 5.

#### CUADRO 5.

##### *Forma normal de operar*

- Seguridad (Ford) chequea la documentación en la entrada.
- Recepción (Ford) recibe los materiales, efectúa los chequeos necesarios y les da entrada en el almacén.
- El carretillero (Ford) los transporta al almacén.
- Control de Calidad (Ford) revisa los materiales.
- En caso de no pasar la revisión, se efectúan las mismas funciones en sentido contrario y se prepara la documentación para devolver los materiales al proveedor.
- Otro carretillero (Ford) transporta las piezas a pie de cadena para que sean instaladas en el coche.

Aparte de estas funciones, Ford tiene el riesgo de cualquier acontecimiento que ocasione la pérdida del material.

- El proveedor, como es lógico, factura todas las piezas recepcionadas por Ford.

##### *Para algunas piezas el proceso actual es*

- Entra el camión con las piezas en la planta.
- El proveedor se encarga de su almacenamiento y las va situando a pie de cadena a medida que se van necesitando para su instalación en el coche.
- Cuando el coche sale de la cadena de producción es cuando automáticamente se efectúa la recepción del material.
- Al proveedor sólo se le pagan las piezas que han sido montadas en el vehículo.

Como se puede observar, la mejora principal reside en la eliminación de inventarios, con todas las ventajas que ello comporta. Pero otro logro no menos importante es la conversión de algunos Costes Fijos en Variables y la eliminación de algunas tareas administrativas.

Por supuesto que operaciones así, sólo se pueden efectuar con proveedores excelentes en cuanto a calidad y fidelidad. Pero hay que decir que prácticamente la totalidad de nuestros proveedores, reúnen

estas condiciones.

### **6.3. Mejora de la calidad en todos los procesos:**

Creo innecesario explicar que toda mejora en la calidad de un proceso, aporta automáticamente un ahorro en el mismo.

En Ford defendemos el concepto de "Calidad Total". Pensamos que la Calidad no debe limitarse al Producto Final, sino que debe estar presente en todos los procesos que se ejecutan en la empresa, bien sean productivos, administrativos o de servicios. Asimismo, es totalmente necesario que nuestros proveedores y concesionarios tengan el mayor grado de calidad posible.

Ford tiene establecido un programa de Niveles de Calidad, por el que se otorga el galardón "Q1" a los proveedores<sup>1</sup> y a las plantas Ford que alcanzan el máximo nivel de Calidad. Todas las Plantas Ford en España, situadas en Almussafes y en el Puerto de Santa María, han conseguido dicho galardón durante los últimos años, pudiendo resaltar que la fabricación española de vehículos, motores y componentes se lleva a cabo con los mejores índices de calidad europea.

Un fabricante designado como "Q1" es reconocido por Ford como un proveedor que ha alcanzado un nivel de excelencia en su producción y que utiliza correctamente procesos y sistemas para su continua mejora. Son ya varios los proveedores españoles que han obtenido el "Q1". Esta clasificación es para nuestros proveedores como una tarjeta de presentación que le abre las puertas de las plantas Ford instaladas por todo el mundo.

### **6.4. Reducción de Inventarios:**

Hasta la década pasada, el mantenimiento de grandes volúmenes de existencias se interpretaba como un signo de poder económico y buena administración. Incluso en ocasiones se medía la solidez de una empresa por la cantidad de materias primas que era capaz de almacenar.

Los tiempos han cambiado y actualmente, creo que nadie sería capaz de mantener aquellas teorías. Hoy todas las teorías defienden el mantenimiento de los inventarios al nivel mínimo posible, dentro de los márgenes de operatividad de la empresa.

El mantener niveles altos de existencias, ha sido necesario para contrarrestar el impacto de deficiencias en el sistema total de la organización, o sea, desde el diseño hasta la producción y expedición (incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas en los equipos productivos, baja calidad, rotura de existencias, demanda incierta, cuellos de botella en factores claves, etc.), perjudicando la salud financiera de la empresa, al generar unos costes excesivamente elevados. En vez de identificar y eliminar de raíz las causas de los problemas, éstas se ocultaban incrementando los inventarios.

Es evidente, tal y como se señala en BALADA y RIPOLL (1.993(8):145), que los inventarios sobrecargados provocan, además de costes financieros, otros costes y riesgos innecesarios. Hay que pensar que además del espacio que ocupan y de los costes administrativos de control y mantenimiento que ocasionan, también se corre el riesgo de posibles deterioros, roturas, robos, obsolescencias, etc.. Por estos motivos, la tendencia actual se dirige a tratar de conseguir el inventario mínimo, que en algunos casos, con una buena planificación, puede convertirse en inventario con tendencia "0".

En Ford, desde hace algunos años, se ha prestado gran atención a la reducción de Inventarios, habiéndose logrado para muchas piezas y materiales el objetivo de Inventario "0". Para ello se han desarrollado programas de comunicación con nuestros proveedores y se ha conseguido recibir los

---

<sup>1</sup>. En BALADA y RIPOLL (1.992(1)) señalábamos las empresas que habían obtenido este galardón.

materiales diariamente, cumpliendo con las necesidades de los programas de producción preestablecidos.

A nuestro entender, todo se reduce a un problema de logística. Si se consigue planificar y programar bien la producción, comunicar anticipadamente y de forma adecuada nuestras necesidades productivas a los proveedores y diseñar unos buenos sistemas de distribución, se puede alcanzar perfectamente el objetivo de reducir los inventarios al mínimo nivel.

De cualquier forma, para conseguir estos objetivos, es totalmente necesaria la colaboración de los proveedores y la confianza total en sus sistemas productivos. En nuestro caso, tal como hemos explicado anteriormente, para algunas piezas hemos llegado a conseguir "Inventario 0" ya que nuestro proveedor entrega las piezas a pie de cadena de producción.

### **6.5. Eliminación de tareas superfluas.**

En nuestros programas de reducción de costes, se incluyen verificaciones periódicas, con el fin de detectar la posibilidad de que se estén efectuando tareas innecesarias o que ya no sean requeridas por nuestros sistemas de control. Pensamos que no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesita.

Suele ocurrir frecuentemente, que después de haber modernizado algún proceso, modificando sus rutinas, algún empleado por exceso de celo o por falta de confianza en el nuevo sistema, siga llevando a cabo alguna rutina que ya no resulta necesaria. Asimismo, cuando se cambia un sistema de control o se implanta otro mecanizado, puede ocurrir que no se abandone la rutina antigua ocasionando duplicidades innecesarias.

Es también muy frecuente, que un documento que necesariamente requiere la intervención de varios departamentos, sea fotocopiado y archivado por cada persona involucrada en el proceso. Esto, además del trabajo adicional, ocasiona derroche de papel y sobrecarga innecesariamente el archivo.

Otro hecho que suele ocurrir a menudo, cuando se pretende consultar datos, es la solicitud de impresión de listados y el archivo de los mismos, cuando la información contenida en los mismos puede obtenerse directamente del ordenador, a través de la pantalla del usuario.

También es necesario plantearse la preparación de información, que requiere un esfuerzo desmesurado en comparación con la utilidad práctica de la misma.

En empresas de la magnitud de Ford, la identificación, y el análisis de muchas pequeñas cosas como las expuestas, resultan totalmente necesarias, ya que tomando las oportunas acciones correctoras sobre las mismas, se efectúan cuantiosos ahorros.

El problema principal radica en que el propio empleado no suele ser consciente de que está realizando una tarea innecesaria. Por este motivo, en Ford, se revisan las funciones de los empleados de forma periódica y se analiza la necesidad de las mismas.

En actividades productivas, quizá la eliminación de tareas superfluas sea más importante. Sólo como ejemplo, "pensemos en una de las subdivisiones del Período de Maduración de la empresa, concretamente en el Período Medio de Fabricación, el cual representa el plazo de tiempo que por término medio se tarda en fabricar el producto desde que los materiales se introducen en el proceso productivo. En el horizonte temporal en el que se lleva a cabo esta transformación se realiza una serie de actividades que están relacionadas, entre otras, con el trabajo real que se efectúa sobre el producto, la inspección realizada para darle la calidad requerida, el traslado de un lugar a otro, la espera que sufre para ser inspeccionado, trasladado o procesado, o el tiempo de almacenamiento antes de seguir su ruta hacia otro proceso o almacén de productos terminados" (BALADA y RIPOLL 1.993(5):7).

De las actividades anteriores, sólo el tiempo de proceso añade valor al producto, el resto añade costes pero no valor (si se elimina, no influye en los atributos del producto) y, por lo tanto, se debe intentar minimizar dichos tiempos con el fin de aumentar la velocidad de circulación de los materiales a través del proceso y, en definitiva, reducir el período medio de fabricación.

La gran ventaja de este programa, es la obtención de ahorros sin necesidad de inversiones adicionales. Se requiere simplemente una buena labor de supervisión y motivación de los empleados.

## **6.6. Automatización y Mecanización:**

Creemos que a estas alturas, nadie puede poner en tela de juicio las grandes ventajas que han aportado en los últimos años las continuas innovaciones tecnológicas, tanto en el campo productivo como en el administrativo.

Las automatizaciones y mecanizaciones de cualquier proceso, además de todas las mejoras económicas y técnicas que aportan, influyen muy positivamente en la calidad del producto. Aunque resulte triste reconocerlo, un robot no tiene altibajos en su rendimiento, no sufre el síndrome del lunes, y las emociones externas no le afectan en absoluto. Sólo como ejemplo, situándonos en la cadena de producción, en el punto donde se van ensamblando todas las piezas que componen la carrocería, al observar la precisión y rapidez de la soldadura efectuada por un robot, podremos comprobar que la calidad de la misma, es totalmente superior a la que podemos alcanzar los hombres, teniendo en cuenta lo rutinario que resulta el proceso.

La planta de fabricación de automóviles de Almussafes, es la de mayor grado de automatización de Ford y una de las más modernas del sector del automóvil a nivel mundial.

Con respecto a las automatizaciones, el mayor problema se centra en la velocidad del progreso tecnológico, ya que diariamente aparecen nuevos sistemas que dejan obsoletos a otros que estaban considerados como el último grito. Los que hemos seguido la evolución de nuestra planta de Almussafes, hemos visto cómo las instalaciones existentes en las fechas iniciales, han tenido que ir renovándose continuamente, hasta el punto, de que prácticamente hoy en día lo único que ha resistido ante el empuje tecnológico, han sido los edificios, el mobiliario y algunas cintas transportadoras de la cadena. Y esto, teniendo en cuenta que en el año 1976, cuando empezamos con los procesos productivos, era la fábrica más moderna del sector del automóvil europeo, ya que en ella se habían instalado las tecnologías más avanzadas del momento.

En el campo administrativo, las mecanizaciones también han aportado grandes mejoras a los procesos. Como ejemplo señalamos el incluido en BALADA y RIPOLL (1.993(6):84), referente a los cambios efectuados en el proceso de pago de facturas relacionadas con materiales de producción que aparece en el Cuadro 6 y en los Gráficos 10 y 11.

## CUADRO 6.

*El proceso normal para el pago de una factura, era el siguiente:*

- a) Ford emitía un pedido de compra que remitía al proveedor.
- b) El proveedor mandaba los materiales a Ford junto con el albarán. Preparaba una factura y se la remitía al departamento de Cuentas a Pagar de Ford.
- c) En Ford se daba entrada al material, se recepcionaba la factura y se preparaba para el proceso de pago.
- d) El departamento de Cuentas a Pagar procesaba la factura para el pago, casando dicha factura físicamente con el albarán y comprobando que se cumplían las condiciones del pedido. En caso de discrepancias, se devolvía la factura al proveedor para su corrección.
- e) Se emitían avisos de pago para que el proveedor estuviese informado de la cantidad que iba a cobrar.
- f) Se le mandaba un cheque al proveedor por el importe de la factura.

*El proceso actual es como sigue:*

- a) Ford sigue emitiendo un pedido.
- b) El proveedor manda los materiales a Ford.
- c) En Ford, al recepcionar los materiales se informa de los mismos a un sistema mecanizado que los valora según el pedido y transfiere la información al sistema de pago.
- d) Dicho sistema recoge la información y cada diez días emite, de una forma automática, la factura del proveedor, con las entradas de material recibidas durante estos diez días.
- e) Cuentas a Pagar se limita a enviar la factura al proveedor y transferir los datos al Banco para que procedan al pago de las facturas.

Como se puede comprobar con este sistema se ahorra totalmente el proceso manual de las facturas en el departamento de Cuentas a Pagar.

Actualmente el Banco para pagar al proveedor, emite cheques y se los envía por correo. Ahora estamos negociando con los bancos para conseguir que el dinero se sitúe en la cuenta bancaria del proveedor por medio de transferencias electrónicas.

Otro tipo de mecanización, aunque de menor importancia, al que Ford está prestando la debida atención, es el desarrollo de nuevas tecnologías referentes al mantenimiento de archivos. Cada vez hay más posibilidades de almacenar datos en soportes magnéticos, microfilm, etcétera.

Nuestro objetivo se centra en eliminar la impresión de papel en todas las situaciones que ello resulte factible, imprimiendo los documentos que sean necesarios para cumplir con los requisitos legales y con nuestros sistemas de control. Evitando la impresión de papel y el archivo del mismo, cuando se trata de grandes volúmenes de documentación, se pueden lograr sustanciosos ahorros, en gastos de mantenimiento y control del archivo. El problema principal, reside en las restricciones de tipo legal.

### **6.7. Integración racional de funciones:**

Otro de los puntos que creemos debe ser objeto de análisis, es el de la posibilidad de integración de funciones. Sirva como ejemplo el programa citado a continuación, que se encuentra en estos momentos en fase de estudio y de análisis de posibilidades, dedicándole por nuestra parte una especial atención, por afectarnos muy directamente.

*"Contabilidad de Costes/Análisis de Costes"*

Lo que se pretende con este programa, es la reducción de algunas funciones paralelas (e incluso en

algunos casos duplicadas), entre las áreas de Contabilidad y de Análisis. En muchas ocasiones, se da la circunstancia, de que el tratamiento analítico de la información contable se reduce a la presentación de dicha información en un formato analítico, con reagrupamientos o redistribución de cifras para que puedan ser interpretadas debidamente por otros usuarios.

Los objetivos principales que nos hemos propuesto son:

Encontrar el sistema más económico para proporcionar a Contabilidad y Análisis Financiero la información idónea a sus necesidades utilizando un solo proceso.

Armonizar la información contable con la analítica, a efectos de poder relacionar directamente las cifras actuales con las presupuestadas.

Reducir el tiempo de proceso del tratamiento de la información, adecuando la generación de la misma a los objetivos que se persiguen.

Hasta la fecha, nuestra experiencia en la centralización o integración de funciones ha resultado bastante positiva, tanto en las efectuadas dentro de un mismo departamento, como otras en las que se han integrado funciones de distintos departamentos. Tal como hemos explicado anteriormente, en Ford no sólo hemos puesto en práctica integraciones dentro del ámbito nacional, sino que se han desarrollado también a nivel europeo con excelentes resultados.

Podríamos citar como ejemplo la experiencia vivida en nuestro Departamento de Contabilidad de Costes al centralizar en Almussafes todas la funciones continentales referentes al cálculo y control de costes e inventarios. Al planificar la centralización, nos encontramos con distintos tipos de organizaciones locales, dándose la circunstancia de que cada planta productiva quería que se mantuviese su tipo de organización, en el convencimiento de que era la más práctica y conveniente para obtener la información contable deseada por su gerencia.

Después de estudiar con detalle todas las funciones y analizar las necesidades de información requeridas, tanto a nivel local como mundial, decidimos crear una organización totalmente nueva, creando para ello nuevas funciones basadas en especializaciones por grupos de productos y no en los conceptos clásicos de disgregación de tareas según las distintas funciones contables. Esto nos obligó a rediseñar las operaciones del departamento y a efectuar un gran esfuerzo en formación y reciclaje por parte de los empleados del departamento.

Podemos confirmar, que actualmente ha quedado demostrado que el esfuerzo ha resultado positivo, el nuevo Departamento de Contabilidad de Costes Continental, está funcionando perfectamente. La gerencia de las distintas plantas están completamente satisfechas con la información que reciben y el personal de esta área, al tener mayor grado de especialización, se siente más motivado y más comprometido con su trabajo. Hay que resaltar que el objetivo inicial de la centralización fijado en un 25 % de ahorro, se ha visto incrementado en un 20 % adicional, motivado por el cambio de estructura del Departamento.

Este tipo de integraciones funcionales debe analizarse profundamente antes de ponerse en práctica, de lo contrario, puede resultar ineficaz o incluso aportar problemas adicionales. Hay que tener cuidado en su planificación, puesto que en algunas ocasiones puede provocar desmotivación en los empleados directamente afectados por la integración.

## **7. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL REDISEÑO DE PROCESOS**

Los problemas relacionados con la incorporación de Tecnologías de Producción y de Información en la empresa hace que la Contabilidad de Gestión deba analizar tres aspectos fundamentales, como son:



en qué medida tiene incidencia la nueva tecnología en los costes y en los sistemas tradicionales ofrecidos por la Contabilidad de Costes para el cálculo de los mismos; analizar las investigaciones que se están llevando a cabo, tendentes a la obtención de sistemas contables de gestión más acordes y adecuados a los nuevos entornos empresariales; y buscar cuál será el perfil del experto contable de gestión del siglo XXI.

Con el fin de definir el entorno en el que nos movemos, es importante distinguir entre el uso del término "Contabilidad de Gestión" internamente en Ford y el uso del mismo en algunas publicaciones externas. En nuestra empresa, por otro lado, totalmente coincidente con los Documentos emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión, de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, cuando hablamos de Contabilidad de Gestión, nos referimos al conjunto de las actividades desarrolladas en las áreas de Contabilidad de Costes, Análisis de Costes y Control Presupuestario.

Resulta evidente que en una empresa como Ford, la Información obtenida a través de la Contabilidad de Gestión es totalmente imprescindible para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como para la toma de decisiones, tanto a nivel local como mundial.

Como se señala en BALADA (1.993(3): 116), los Sistemas de Información utilizados por nuestra Contabilidad de Gestión se nutren principalmente de datos económicos y financieros, pero es conveniente resaltar que también se procesan datos extra-contables y valoraciones cualitativas.

### **7.1. Perspectivas de la Contabilidad de Gestión:**

Para la consecución de la excelencia, en BALADA y RIPOLL(1.993(9):299), ya señalábamos que la dirección actual requiere de sus sistemas contables una información relevante con la que poder tomar decisiones. De ahí que se demande a los sistemas contables nuevos tipos de información, para lo cual hace falta una mentalidad proactiva tanto en el proceso productivo como en el Departamento del Contable de Gestión, lo que nos conduce inevitablemente a seguir trabajando en la línea desarrollada por los profesores ALVAREZ LOPEZ y BLANCO IBARRA sobre la Contabilidad de Dirección Estratégica, basada en la teoría siguiente:

"Los distintos niveles directivos deben tomar múltiples *decisiones racionales* en sus respectivos ámbitos de actuación. Para que las mismas conduzcan a la excelencia empresarial, éstas deberán estar apoyadas en una *información relevante y oportuna* que permita a la dirección:

- Establecer unos objetivos de mejora continua, no sólo en lo que respecta a su evolución, sino también en la relación con los principales competidores.
- Plantear y valorar las posibles estrategias y opciones alternativas con el objeto de poder seleccionar las que permitan alcanzar dichos objetivos en las mejores condiciones posibles.
- Implementar el desarrollo de las estrategias adoptadas mediante una planificación estratégica, que conduzca a la formulación de programas tácticos y operacionales que sean adecuados.
- Controlar eficazmente la performance empresarial y tomar las decisiones correctivas que sean precisas, en un proceso de mejora continua, para alcanzar la excelencia empresarial.

La Contabilidad de Dirección Estratégica es el instrumento adecuado para *procesar, interpretar y comunicar* a la Alta Dirección la información estratégica relevante y oportuna, que sirva de apoyo al mencionado proceso de mejora continua."

Asimismo, la profesora CASTELLO TALIANI en su línea de investigación sobre el ABC (Activity Based Costing), defiende la siguiente tesis:

"Las actuales condiciones del entorno, la capacidad de respuesta y la flexibilidad son las claves para mantenerse competitivo. La consecuencia inmediata es que las bases en las que se fundamenta el

sistema de contabilidad de costes tradicional pueden resultar inadecuadas, dado que: el análisis de los costes a través de la mano de obra directa ya no está justificado; el tratamiento de los costes indirectos como un coste medio aplicado a la producción tampoco lo está; y la distribución de los costes indirectos basado en la mano de obra directa resta credibilidad tanto a los costes como a los beneficios obtenidos, sobre todo de cara a la formulación de una estrategia para competir. Ello puede ser una razón, por tanto, para modificar el sistema contable, e incorporar una metodología que proporcione una información adecuada no sólo en el control, sino, lo que es más importante, en la gestión de los costes, y es en este punto donde adquiere toda su relevancia el sistema de costes ABC."

El profesor LIZCANO ALVAREZ, mantiene que: "la información de gestión debe estar al servicio de los gestores, y basada en una orientación centrada más en las causas que en las consecuencias; es decir, ya nada se asume como algo dado, sino que es preciso adentrarse en el por qué, llevando esta perspectiva a un cuestionamiento de todas las actuaciones realizadas. Ello, en esencia, ha determinado una época de redimensionamiento de los contenidos de Contabilidad de Gestión, puesto que de *un mero cálculo de costes, se ha pasado a una verdadera gestión de dichos costes.*"

Por otra parte el profesor JOAN AMAT, mantiene que:

"La contabilidad de gestión, permite evaluar la contribución económica global y de cada una de las diferentes actividades que realiza la empresa (productos, mercados, departamentos, divisiones, proyectos, filiales, etc.). Por ello, puede facilitar la toma de decisiones empresariales que permitan la mejora del resultado.

También puede contribuir igualmente a facilitar el proceso de control, si se utiliza para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración del presupuesto, se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro. Posteriormente, mediante el análisis de las desviaciones se evalúa de forma cuantitativa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos inicialmente. Sin embargo, a pesar de las ventajas que puede permitir una contabilidad de gestión, en muchas empresas españolas su utilización para suministrar información relevante para la toma de decisiones y el control ha sido bastante limitada."

## **7.2. El papel del contable de gestión:**

El profesor RIPOLL FELIU, en recientes publicaciones, pone de manifiesto el papel que juega el contable en los entornos turbulentos en los que se desarrolla la gestión empresarial, el cual va más allá de los métodos seguidos tradicionalmente de registro de información contable de gestión. Señala que "el reto que se presenta a los contables de gestión es el de sustituir o adaptar los sistemas de costes tradicionales, los cuales datan de la primera mitad de este siglo (diseñados para satisfacer los informes financieros y fiscales), por sistemas informativos contables de gestión más modernos y adecuados a los nuevos entornos donde se desarrolla la gestión empresarial.

En general, el interés de la dirección empresarial se centra en prestar atención a los incrementos de la productividad y en la puesta en práctica de nuevas tecnologías de producción e información.

Al contrario que en occidente, en donde el énfasis se pone en suministrar a la dirección información exacta sobre costes, desviaciones en costes y resultados, la Contabilidad de Gestión japonesa está diseñada para reforzar un compromiso a todos los niveles con la innovación, tanto de los productos como de los procesos productivos, administrativos y comerciales, ejerciendo por tanto, más un papel de influencia que de información.

Al igual que en el resto de países industrializados, existe la obligatoriedad de valorar las existencias para incorporarlas a las Cuentas Anuales de las Sociedades; pero no dejan que estas prácticas

contables se interpongan en la forma de medir y controlar las actividades de la organización. Utilizan su sistema de Contabilidad de Gestión para motivar a los empleados a que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con sus estrategias de fabricación a largo plazo, existiendo, por tanto, una mayor relación entre las prácticas de CG y los objetivos de la empresa.

La dirección de nivel superior japonesa, parece preocuparse menos de si su sistema de asignación de costes indirectos de producción refleja el consumo exacto que de los factores que hace cada unidad producida, que acerca de la manera en que el sistema afecta a las preferencias de reducción de costes de mandos intermedios y operarios de fábrica.

Aunque la perspectiva deseable en la búsqueda de una relación lógica y causal entre los elementos de los CIP y su asignación a cada uno de los productos, en occidente, es motivo de atención y se están analizando nuevos sistemas de asignación, algunas empresas japonesas siguen utilizando los sistemas clásicos pero con una filosofía distinta".

Es por ello que hoy en día se le exige al contable no sólo la participación en todos los rediseños de los procesos empresariales, sino su plena intervención con el fin de conseguir el control de los objetivos marcados por la dirección en la ejecución de los mismos.

Por lo tanto, el responsable de la Contabilidad de Gestión debe estar involucrado completamente en los equipos de rediseño de procesos, dirigiendo la ejecución de los mismos, así como en el diseño del producto, en la medida que en el mismo se ocasionan el 75% de los costes finales del producto y a su vez en contacto directo con la dirección con el fin de canalizar la información relevante para la toma de decisiones y aquellos indicadores no financieros útiles para dicha adopción.

## **8. CONCLUSIONES**

A nuestro entender, tras analizar las evoluciones técnicas de los últimos años, se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de las empresas necesitan rediseñar sus procesos para poder mantener posiciones de liderazgo. El incremento de los costes, produce con el tiempo, cambios de considerable trascendencia estratégica en la estructura de costes y en la competitividad de la empresa.

La mayoría de nuestros procesos empresariales se basan en reglas implícitas que tienen su origen en la revolución industrial. Estas reglas tenían sentido cuando la comunicación era lenta, la información era difícil de procesar y la gente creía que sólo los directivos podían tomar decisiones. Pero en la actualidad todos estos parámetros han cambiado y la comunicación puede ser instantánea, la información es fácilmente procesable y los empleados deben estar formados para poder opinar sobre la empresa y sus procesos.

Las filosofías empresariales japonesas, los cambios en el nivel de exigencia de los consumidores y la revolución tecnológica de los últimos años nos demuestran a diario la necesidad de obtener unos niveles mucho más altos en el rendimiento de nuestros procesos. Debido a ello, Ford ha replanteado sus procesos y como consecuencia ha logrado un Liderazgo Competitivo<sup>2</sup>.

Ahora que se dispone con mayor facilidad de datos y técnica especializada informatizados, los empleados pueden hacer por sí mismos muchas más cosas. Por otro lado, en Ford estamos convencidos de que los empleados que están efectuando diariamente un trabajo, son los que están en mejor posición de aportar ideas para rediseñar o mejorar un proceso, por eso la Compañía siempre ha intentado contar con la iniciativa y la colaboración de sus empleados para llevar a cabo la puesta al día tanto de los procesos productivos como administrativos.

---

<sup>2</sup>. Puede verse a este respecto BALADA y RIPOLL (1.993(10))

No obstante, resulta evidente que para lograr este objetivo, los empleados necesitan tener la Formación adecuada en cada uno de los procesos que efectúan.

Los Contables de Gestión deben empezar a analizar las principales modificaciones que se están produciendo en las opciones de cálculo de costes, planteándose la necesidad de la coexistencia de más de un sistema de coste.

Se destaca la necesidad de disponer de información suministrada por la Contabilidad de Gestión para facilitar la toma de decisiones en los distintos estamentos de la empresa, prestando atención a las nuevas teorías que están desarrollándose en estos momentos, enfocadas a la actualización de los sistemas de control de costes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ LÓPEZ, JOSÉ y otros. *"Introducción a la Contabilidad de Gestión"*. McGraw-Hill. 1993.
- ÁLVAREZ LÓPEZ, JOSÉ y BLANCO IBARRA, FELIPE. *"La contabilidad de dirección estratégica en la toma de decisiones empresariales"*. I Jornadas de Contabilidad de Gestión. Edit. Caja Rural. Valencia.1992.
- *"Contabilidad de dirección estratégica"*. Partida Doble. nº 27,.octubre. 1992.
- AMAT SALAS, JOAN. *"Consideraciones sobre la contabilidad de gestión en la empresa española"*. Partida Doble. nº 27,.octubre. 1992.
- BALADA ORTEGA, TOMAS. *"Aplicaciones de la contabilidad de gestión en Ford España"*. I Jornadas de Contabilidad de Gestión. Edit. Caja Rural. Valencia.1992 (1).
- *"La contabilidad de gestión en Ford España"*. Partida Doble nº 27,.octubre.1992 (2).
- *"La contabilidad de gestión a través de los sistemas de información"*. II Jornadas de Contabilidad de Gestión. Edit. AECA. Madrid.1993 (3).
- BALADA ORTEGA, TOMAS J. y RIPOLL FELIU, VICENTE M. *"La reducción de costes mediante la actualización de los sistemas de control: Una referencia al caso de Ford España"*. Encuentro AECA-Instituto de Empresa sobre Contabilidad de Gestión, septiembre 1992 (1).
- "La mejora de la competitividad a través de la gestión de costes: Buscando la excelencia a través de la contabilidad de gestión"*. II Congreso Académico en Administración, Contaduría e Informática. México, 30 septiembre a 2 de octubre de 1992 (2).
- *"Competitividad y reducción de costes"*. Boletín ESEE. nº 4, octubre.1992 (3).
- *"Por una estructura de costes competitiva. La reducción de costes mediante la actualización de los sistemas de control: una referencia al caso de Ford España"*. Jornada: La contabilidad de gestión en el actual contexto empresarial: nuevas tendencias y procedimientos. AECA-Escuela de Economía. Colegio de Economistas de Madrid. 17 de diciembre de 1992 (1).
- "La mejora del calculo de costes a través de la reducción de costes: Una referencia al caso de Ford España"*. Partida Doble. nº 31,.febrero.1993 (4).
- *"Actividades que no añaden valor al producto y reducción de costes"*. La Cámara. nº 38-39, marzo-abril 1993 (5).
- *"La reducción de costes en la mejora de la competitividad: Un punto débil de la empresa valenciana"*. 2n. Congrés d'economia Valenciana. Edit. Generalitat Valenciana. Conselleria D'Economia i Hisenda. Castelló, 28 a 30 de abril de 1993 (6).
- *"La contabilidad de gestión y la reducción de costes"*. Boletín ESEE. año 2º.nº 6,.junio 1993 (7).
- *"Perspectivas da contabilidade de gestao em finais do seculo XX"* Jornal de Contabilidade. Año XVII. número 195,.junho de 1993 (8).
- *"Nuevos horizontes de la contabilidad de gestión en el proceso de reducción de costes"*. Costes y Gestión. año 2.nº 8,.junio 1993 (9).
- *"Contabilidad de gestión y liderazgo en costes"*. Técnica Económica, junio.1993.nº 143 (10).
- *"De la producción en serie a la producción ajustada: Incidencia en los sistemas de contabilidad de gestión"*. VII Congreso AECA. Vitoria, 22 a 24 de septiembre de 1993 (11).

- CASTELLÓ TALIANI, EMMA. "*El sistema de costes de las actividades*". I Jornadas de Contabilidad de Gestión. edit. Caja Rural. Valencia.1992.
- "*Análisis conceptual del <Activity Based Costing> (ABC)*". Partida Doble nº 27, octubre.1992.
- LIZCANO ÁLVAREZ, JESÚS. "*La normalización de la contabilidad de gestión en España: La aportación de AECA*". Partida Doble. nº 27, octubre.1992.
- RIPOLL FELIU, VICENTE. "*Información y contabilidad de gestión*". Acción Empresarial, año XVIII nº 138, 4º cuatrimestre 1990. pp. 35-37.
- "*Contabilidad de gestión: Evolución, desarrollo e investigación en España*". I Jornadas de Contabilidad de Gestión. Edit. Caja Rural. Valencia.1992.
  - "*Cambios actuales en la contabilidad de costes*". Actualidad Financiera, nº 29, Julio 1992.
  - "*Contabilidad de gestión: El proceso de cambio y la investigación universitaria*". Partida Doble nº 27. octubre. 1992.
  - "*Los costes en los estudios del MIT y de la C.B.*". E.S.E.E., año II nº 5, enero 1993.1