

UNA PROYECCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PROMOCIÓN INMOBILIARIA

Felipe Blanco Ibarra

Catedrático de Contabilidad de Costes.

Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.

RESUMEN

La principal misión de la contabilidad de dirección estratégica en la promoción inmobiliaria es la gestión de escenarios, con el fin de elegir aquel permita avanzar desde la obtención de valor añadido hasta la máxima creación de valor. Un Balanced Scorecard permitirá conseguir la común unión de intereses contrapuestos, y la evaluación de los roles y responsabilidades de todos los dirigentes.

La creación de valor va a ser el instrumento de selección de escenarios, y al mismo tiempo el indicador de evaluación en las distintas etapas del Activity Based Management en las unidades de ejecución concretas.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad de costes y de gestión, Contabilidad de dirección estratégica, Promoción inmobiliaria, Balanced Scorecard, Activity Based Management.

ABSTRACT

The main mission of the Strategic Management Accounting in the real estate promotion is the management of scenario, with the purpose of choosing that allows to advance from the obtaining of value added to the maximum creation of value. Balanced Scorecard will allow to obtain the common union of opposed interests, and the evaluation of the rolls and responsibilities of all the leaders.

The creation of value is going to be the instrument of selection of scenarios, and at the same time the indicator of evaluation in the different stages from the Activity Based Management in the concrete units of execution.

KEY WORDS: Cost and Management Accounting, Strategic Management Accounting, Real estate promotion, Balanced Scorecard, Activity Based Management.

Introducción

La promoción inmobiliaria engloba diferentes actividades que van desde la gestión de suelos hasta la venta del producto terminado, configurado por los diferentes elementos urbanísticos, susceptibles de considerarse como módulos independientes inscribibles en el correspondiente Registro de la Propiedad Inmobiliaria.

Es una actividad muy importante dentro del producto interior bruto de un país en base a la cantidad de empresas de diferentes ramos que contrata o subcontrata.

La contabilidad de Dirección Estratégica

La principal misión de la contabilidad de dirección estratégica en la promoción inmobiliaria es la gestión de escenarios, con el fin de elegir aquel que proporcione desde la obtención de valor añadido hasta la máxima creación de valor, como veremos posteriormente en este artículo.

Un instrumento muy importante a utilizar en la gestión de escenarios estratégicos es el Balanced Scorecard en una doble vertiente: para conseguir por una parte la común unión de intereses en principio contrapuestos, y por otra parte para aplicarlo como instrumento de medición y evaluación de los roles y responsabilidades de los componentes de los cuadros directivos, y en definitiva de todos los dirigentes que de manera multidisciplinar configuran el top level de la contabilidad de dirección estratégica.

Para poder unir intereses contrapuestos y evaluar situaciones diferentes, es preciso definir los distintos escenarios con sus roles y objetivos.

La performance estratégica

Saber con toda claridad donde estamos y a donde nos dirigimos, es la única manera de poder elegir el camino mejor.

Definir los objetivos, niveles y roles es lo primero que debemos hacer a la hora de plasmar los diseños de los diferentes escenarios potenciales en la hoja electrónica, que en una fase posterior serán alimentados con los correspondientes datos e indicadores de carácter financiero y no financiero.

Y así estaremos ante objetivos meramente económicos a corto plazo de buscar la unidad de ejecución menos problemática, o ante unos objetivos mucho más ambiciosos como pueden ser los tecnológicos, la eliminación de la siniestralidad o unos objetivos más sociales de engarce con la comunidad en la que prestamos nuestra actividad.

Cada empresa en cada escenario definirá los objetivos que persigue, pues no tienen porqué ser los mismos en escenarios diferentes (residencial unifamiliar aislada , vivienda tasada etc.).

Una vez definidos los objetivos y la jerarquía de los mismos se pueden parcelar estableciendo distintos niveles, que constituirían el sistema óseo del modelo integral.

No obstante, debe quedar muy claro que los niveles establecidos son un consecuente de los objetivos promulgados y deben ser coherentes con la consecución de los mismos.

Establecidos los objetivos y sus niveles, se fijan los roles y el reparto de los mismos entre los diferentes actores, que por una parte conforman el cuadro pluridisciplinar de la contabilidad de dirección estratégica (gestión de suelo, cuestión jurídica, aseguradora, proyectistas, fedatarios, contratistas etc.) y que por otra parte se extienden hasta el final de los nervios de las actuaciones tácticas y operativas.

Siguiendo a Delavallée y Petitbon (2004:40) entre los anteriores actores están los distintos responsables y entre ellos se pueden formular cuatro categorías diferentes:

- Los que se ocupan solamente de una mínima asistencia y control.
- Los que se ocupan de más asistencia y menos control.
- Los tecnoestructurales que prestan asistencia y un control reforzado.
- Los que se implican fuertemente en la asistencia y en el control.

La performance establecida es coherente, cuando se establece una congruencia interna entre los diferentes objetivos, niveles y roles establecidos en los distintos escenarios estratégicos, y cuando

además existe una congruencia externa en función de variables contingentes como el grado de previsibilidad del entorno o la posibilidad de estandarizar resultados.

Elegir el modelo de “jefe de obra “ en este sector ha sido el más fácil, ya que el producto en general ha sido fácilmente estandarizable, con un entorno previsible y con un producto relativamente preciso.

No obstante no debemos centrarnos en escenarios halagueños de los últimos años, y por lo menos tengamos muy presentes también el resto de los modelos que conviven en las empresas, como fruto de un mercado globalizado cada vez más exigente, y que siguiendo a Delavallée y Petitbon (2004:41) presentamos a continuación:

- Modelo Jefe de obra anteriormente dicho.
- Modelo Cascada seguido en las empresas donde la capacidad para declinar estrategias es muy fuerte, en base a que la continua improvisación y creatividad son lo más importante.
- Modelo Gacela donde la coherencia y la lógica consiguen grandes resultados. Refleja una cultura muy integrada con el cliente, así como una gran capacidad de adaptación y una huída de toda formulación de carácter burocrático. Este modelo haría trabajar en equipo a personajes de idiosincrasias diferentes.
- Modelo Equipaje Bien Embarcado, que conlleva una capacidad de innovación de los equipos con resultados poco estandarizables. Es lo que solemos decir cuando nos referimos a “tener el cerebro muy bien amueblado”.
- Modelo Clan que recoge grandes distribuciones de sectores, gamas de productos etc, en los que se define una concurrencia agresiva, y cuya competencia en precios obliga a cada manager a ajustar casi permanentemente los costes, estableciendo una cuenta de explotación por cada gama, y la necesidad de animar a los componentes de los equipos a mejorar sus productividades, estableciendo sistemas de retribución variable individual.

La creación de valor

Como ya hemos apuntado antes, nuestros recursos en la promoción inmobiliaria como en todo devenir empresarial son escasos (el dinero, el tiempo, la oportunidad etc.). Si hacemos algo, es porque dejamos de hacer otra cosa, por lo que deberemos contemplar todos los escenarios potenciales en los que podamos estar, y una vez definidos los objetivos, niveles y roles de los mismos, establecer las previsiones de creación de valor en cada uno, para en último término elegir aquel que nos genere la mayor creación de valor.

La creación de valor va a ser el instrumento de selección de escenarios, y al mismo tiempo el indicador de evaluación en las distintas etapas del Activity Based Management, que mencionamos a continuación:

- Estudio de los inventarios de suelo según las distintas clasificaciones (urbano , urbanizable, no urbanizable común, no urbanizable protegido, de núcleo rural etc.) y según las distintas calificaciones en función de su aprovechamiento urbanístico (residencial alta, media y baja densidad , terciario e industrial).
- Toma de iniciativa particular para la modificación puntual del planeamiento vigente.
- Establecimiento de distintos escenarios de compra de suelos (polígonos, áreas, unidades de ejecución concretas).
- Elección del escenario y gestión de la compra del suelo correspondiente, siendo muy conscientes que en el momento de compra de ese suelo estamos firmando implícitamente un contrato de adhesión con la ficha urbanística del mismo en cuanto a cesiones obligatorias y gratuitas, así como a los aprovechamientos ponderados de VPO y de vivienda tasada, sin olvidar la participación de las administraciones locales en las plusvalías urbanísticas que

disminuyen en la práctica el aprovechamiento privatizable al 0,90 del aprovechamiento en origen.

- Establecimiento de las Juntas de Compensación o de las unidades administrativas de Cooperación.
- Proceso de reparcelación y hojas electrónicas de equidistribución de derechos y gravámenes, calculadas según la metodología del valor residual estático, que establece que el valor residual del suelo (materia prima) se calcula restando del 0,714 de la facturación prevista la suma del importe de los costes de ejecución material corregidos con su correspondiente beneficio industrial y participación de costes indirectos generales (13%+3%=19%), y de los costes de urbanización generados en función de las exigencias urbanísticas de la administración local correspondiente.

Es evidente, que el valor residual de la materia prima suelo sólo podrá ser calculado correctamente, si previamente se ha establecido una contabilidad analítica formal, y será fundamental este dato para la valoración correcta de los límites de compra de las parcelas y del establecimiento del valor de las mismas, para su monetarización o para la valoración del canje por especie en la transacción con el propietario del suelo o con el agente urbanizador en su caso, en aquellas comunidades autónomas donde esta figura se encuentra reflejada en el ordenamiento urbanístico.

- Proceso de urbanización con o sin Agente urbanizador hasta convertir las parcelas originales en solares con derecho ineludible a la obtención de la correspondiente licencia urbanística.
- Benchmarking entre proyectistas para buscar competitividad en precios y en calidad artística (la importancia del I+D+I para no incurrir en despilfarros o en subactividad operativa). Establecimiento de proyecto Básico, de proyecto de Ejecución, de proyecto de Seguridad y Salud visados por el colegio correspondiente.
- Informes geotécnicos, estado de mediciones y contratación del seguro decenal.
- Designación de dirección de obra .
- Designación de dirección de ejecución.
- Designación de Coordinador de seguridad y salud.
- Petición de licencia urbanística.
- Obtenida la licencia urbanística y satisfecha su tasa y el impuesto de construcciones, si además de promotores somos constructores (es válido en este momento el documento de contabilidad de gestión en las empresas constructoras de AECA). En el caso de que sólo seamos promotores con el proyecto de ejecución en cuestión y con su correspondiente estado de mediciones, se realiza un benchmarking tanto por los métodos tradicionales, como por el método de subasta o por la vía de ofertas por la red.
- Seleccionado el contratista y subcontratistas se procede al acta de replanteo y se comienza el producto en curso hasta la terminación y su entrega al cliente con todos los requisitos para obtener su habitabilidad.

Hemos dicho: que en todas las actividades anteriormente mencionadas, el referente básico es su creación de valor estimada a priori en el escenario estratégico al que pertenecen.

Ahora bien, ¿Qué es la creación de valor? ¿Creamos valor cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital?

Ya en los años noventa Copeland, Koller y Murrin (2004:59) abogaban por el paso de una gestión basada en el beneficio a una gestión basada en el valor (Value Based Management).

Ahora bien ¿El beneficio no es incremento de valor? Vamos a seguir matizando, y para ello diremos que el valor depende únicamente de lo que esperamos que ocurra en el futuro con el activo, que pretendemos valorar (y así pagaremos una parcela mucho más de lo que vale hoy, si esperamos que se va a producir una redensificación en la zona, cuya trascendencia va a ser un incremento del

nivel de aprovechamiento en términos diferenciales muy superior a los nuevos costes de cesión generados y de las plusvalías urbanísticas a favor del Ayuntamiento correspondiente.

Esto ya nos decía Williams (1997) cuando definía el valor de una acción como el valor actual de sus dividendos que serán pagados, y el valor de un bono como el valor actual de los futuros cupones y el principal.

En definitiva, el valor depende de las expectativas (y así un promotor una vez llegado al punto muerto, patrimonializará los elementos urbanísticos, si considera que van a seguir subiendo, ya que ese escenario es en el que espera una mayor creación de valor).

Es evidente, que las expectativas serán diferentes en función de cada sujeto, y que se encuentran sujetas a riesgos e incertidumbres, y lógicamente al efecto del valor del dinero en el tiempo, que obligará periódicamente a actualizar dichas expectativas, siguiendo a Milla Gutiérrez (2004:59).

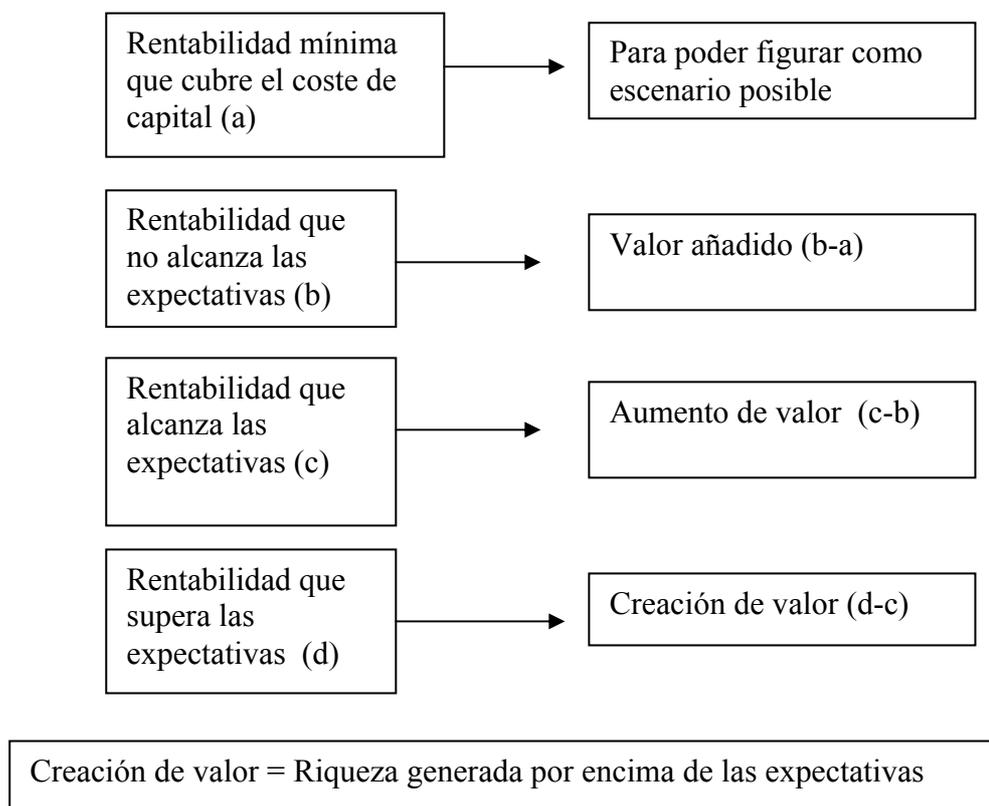
Como se puede observar en el mencionado autor una empresa crea valor para los accionistas, cuando la rentabilidad de las acciones supera el coste exigido de las mismas o dicho de otra manera una empresa ha creado valor en un determinado periodo, si se ha comportado mejor que las expectativas.

Diremos por lo tanto que una determinada actividad genera valor si el VAN de esa actividad (y para ello la metodología de los flujos de caja nos obliga a monetarizar) es positivo y supera las expectativas.

Las premisas básicas orientadas a la creación de valor son las siguientes:

- La contabilidad de dirección estratégica está obligada a la creación de valor en todos sus escenarios.
- Los recursos invertidos deben recuperarse cuanto antes.
- El coste de los recursos invertidos es el beneficio mínimo que debe suministrar la actividad, para ser contemplada en un escenario de valor.
- Una actividad que no crea valor a largo plazo, en base a que ofrece una rentabilidad inferior al coste de capital, es económicamente inaceptable.
- Todos los escenarios seleccionados deben cubrir el coste de capital y añadir un mínimo valor, para poder participar en la fase de selección de entre los mismos.
- Incrementar el valor contable y creación de valor no son sinónimos. Una empresa puede incrementar su valor contable y estar disminuyendo su creación de valor.
- Crear valor es generar un excedente sobre el coste de capital que ha sido marcado por las expectativas.
- El aumento de beneficio no es sinónimo de creación de valor, y la creación de valor no tiene porqué materializarse en los resultados contables concretos de un periodo.
- Nuestra ecuación de Rdo. Contable \pm Competitividad se perfecciona con la máxima de que no es suficiente, sino que debemos si podemos crear valor (superando las expectativas contempladas en la selección estratégica de escenarios). De esta manera la Contabilidad de Dirección Estratégica garantiza su cometido más importante, que es maximizar la riqueza.

De todo lo anteriormente dicho vamos a dejar claro lo siguiente:



Es evidente, que el primer escalón de los contemplados, relativo a la rentabilidad mínima, podríamos decir que la misma podría ser el coste de capital, que tendría en cuenta la rentabilidad de un activo sin riesgo más la prima de riesgo del escenario en el que nos desenvolvemos, y no olvidemos que estos conceptos son diferentes para sujetos, sectores, y entornos diferentes, por lo que en el ámbito de la mayor objetividad en la que intentemos valorar, siempre estará con nosotros un grado de subjetividad.

Así, como ejemplo podríamos suponer una unidad de ejecución que se encuentra en fase de redacción de normas subsidiarias, y que lógicamente se deberá hacer con posterioridad el correspondiente plan parcial, reparcelación, estudio de detalle etc. estimándose unos cinco años para poder comenzar la ejecución material.

Vamos a suponer también, que la comunidad autónoma correspondiente se encuentra en fase de consulta previa a los agentes sociales, para formular modificaciones puntuales sobre la ley del suelo (competencia de las comunidades autónomas en lo que no sea legislación básica), y que pudiera incrementarse el porcentaje de vivienda tasada, con la consiguiente disminución en las unidades homogéneas de aprovechamiento urbanístico ponderado.

En este supuesto la rentabilidad mínima de esa unidad de ejecución podría ser por ejemplo el tipo de interés de los bonos a cinco años, más una prima de riesgo a valorar por los nubarrones que se ciernen sobre ese escenario.

En la hoja electrónica de escenarios estratégicos únicamente figurarán las unidades de ejecución, que alcancen sin ningún problema la rentabilidad mínima o coste de capital exigido, pero sólo se analizarán detenidamente las que puedan proporcionar un aumento de valor, y sólo pasarán a ser referentes en el futuro, aquellas que proporcionan creación de valor.

Lo anteriormente expresado, complementa y va más allá del concepto del EVA (Economic value added), y se aplica a todas las actividades tácticas y operativas siempre que sea posible, en las que se materializan los diferentes escenarios estratégicos seleccionados.

El EVA es una medida de beneficio residual, que resta del beneficio operativo del negocio el coste de los recursos, y su mensaje es que para añadir valor al accionista es necesario empezar a obtener por lo menos el coste de capital.

La filosofía del beneficio residual ya se observaba en Marshall (1890), cuando decía que si restamos del beneficio el interés del capital nos queda el beneficio generado por el compromiso adquirido.

Oriol Amat y otros (1999) nos dicen que el EVA es fácil de comprender, y que facilita la evaluación de la gestión de los responsables de una determinada unidad de negocio, pues permite observar en que partes de la empresa se genera valor y en que partes se destruye.

Algunos autores como Bennet Stewart (véase Millá 2004:66) proponen sustituir el concepto de selección de inversiones a través del VAN por el concepto de selección de inversiones a través del EVA.

El EVA no es sinónimo de creación de valor, de tal manera que como dice el profesor Faus (1999) un EVA positivo o superior al del año anterior, no significa que se haya producido una creación de valor. Es más con un EVA positivo puede haber una verdadera destrucción de valor, si bien es verdad que el EVA positivo es el comienzo del camino de la creación de valor, y cuando hablamos de creación de valor, estamos hablando implícitamente de creación de valor no sólo para el accionista de una empresa, sino para todos los intervinientes en el balanced scorecard del escenario estratégico contemplado, que percibirán el mencionado valor materializado en las compensaciones o ajustes previos a la confección del primer escalón de beneficio bruto, previo a la elaboración de la rentabilidad mínima exigida, que es a su vez anterior a la confección del EVA, que a su vez constituye una parte del concepto de aumento de valor cuyo desarrollo pleno y superación del mismo, da origen al concepto de creación de valor, principal exponente de maximización de la riqueza, que constituye a su vez el objetivo fundamental de la Contabilidad de Dirección Estratégica.

El Board Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard siguiendo a Epstein y Roy (2004 : 26) puede utilizarse ahora por parte de las empresas como un instrumento de medición de la performance, y más concretamente como un instrumento de medición de la performance de los Boards de las empresas y de sus posicionamientos estratégicos. Es decir : estaríamos ante un Board Balanced Scorecard .

El rol y las responsabilidades de los diferentes directivos han cambiado en los últimos años, y siguen continuamente cambiando en función de los nuevos escenarios, pero hay unas premisas básicas que siguen estando vigentes y que son las siguientes:

- Cuidar la estrategia para asegurar la prosperidad de la empresa.
- Confeccionar información contable dirigida a todos los diferentes stakeholders.
- Gestionar la empresa desde la más alta cualificación.
- Cubrir el coste de capital, generar valor añadido, aumentar el valor y llegar al crecimiento del valor, objetivo primordial en nuestros días del strategic management accountant.

Todo ello se consigue con minería de datos, que depurada dan origen a una información, que cumpliendo todas las características cuantitativas y cualitativas sobre las diferentes alternativas estratégicas, factores de riesgo, recursos, inversiones y capacidades materiales e intangibles, dibuje la imagen más fiel del escenario a evaluar.

Al utilizar el Board Balanced Scorecard personalizamos de alguna manera la común unión de intereses contrapuestos, y podemos identificar claramente la relación de causalidad existente entre las

relaciones y acciones sobre el valor generado, y el establecimiento de logros, fracasos y responsabilidades de una manera más nítida. De esta manera el foco de atención se centrará en los diferentes drivers de los sucesos ocurridos en las diferentes fases de actuación empresarial, que nos mostrarán el impacto real de las actuaciones sobre los accionistas y sobre los distintos stakeholders, tanto reales como potenciales, intervinientes en el proceso.

El desarrollo del Board Balanced scorecard siguiendo a Epstein y Roy (2004: 26), conlleva las fases siguientes:

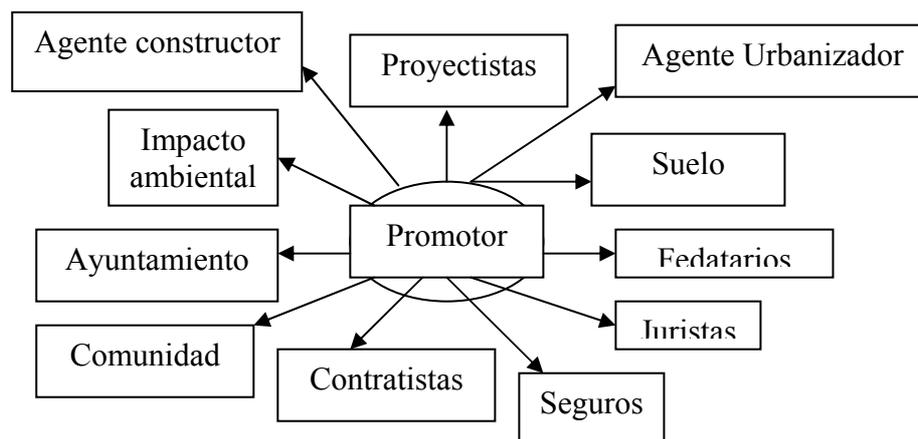
- Fijación de metas y objetivos estratégicos.
- Establecimiento y gestión de los drivers.
- Targets u objetivos a corto plazo.

En cada una de las dimensiones anteriormente aludidas se puede observar una clarificación de los roles y de las responsabilidades, que son acompañadas con unas claves de acceso al pilotaje estratégico, para poder reconvertir la situación adversa, y para poder medir de una justa manera los antecedentes del éxito esperado.

Y así el Board debe asegurarse de que la estrategia en cuestión ha sido comprendida por todos sus miembros, para que el Board Balanced Scorecard pueda ser usado para evaluar la gestión individual de cada directivo, y poder fijar la parte en que cada uno ha contribuido en último término a la creación final de valor.

Esta forma de actuar permite evitar cualquier tipo de picaresca de la praxis empresarial, fruto del maquillaje interesado, que impide felicitar a quien realmente ha sido el que ha generado valor, y no a aquel que basándose en una ausencia de información pertinente, se encuentra en el lugar adecuado y en el momento preciso para celebrar el éxito, y sobre el que no existe ningún análisis de oportunidades-dificultades-logros-percances.

Para terminar vamos a exponer gráficamente los integrantes más significativos del Balanced Scorecard de la promoción inmobiliaria.



Bibliografía:

AECA :” Contabilidad de gestión en el sector de la construcción”.

Alvarez López, J.; Blanco Ibarra , F.:”La contabilidad de dirección estratégica”. Recopilación doctrinal recogida en Blanco Ibarra, F. :”Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas”. Ediciones Deusto,2003 pp.525-613.

Amat, O.; Wraith, P.:”El EVA y su aplicación práctica”. Finanzas y Contabilidad nº 30. Deusto. 1999

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin,J.: ”Valuation”. John Wiley and Sons. 1990

- Delavallée, E.; Petitbon, F.:” A la recherche de la performance ou du bon usage des tableaux de bord”.
Reue Financière de Comptabilité. Fevrier 2004. pp. 39-46
- Epstein, M.; Roy, M.: “How does your board rate”. Strategic Finance. February 2004.pp.25-31
- Faus,J.: ”Gestión basada en el valor: EVA frente a ECA”. Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad nº
32.Ediciones Deusto.1999
- Fernández, P:”La creación de valor para los accionists en empresas cotizadas”. Harvard Deusto
Finanzas y Contabilidad. Mauo –junio 2004. pp 64-72
- Marshall, A.: ” Principles of economics”. Prometheus Books. 1890
- Milla Gutiérrez, A.:”El EVA (Economic value added): ¿Un indicador de gestión o un indicador de
creación de valor? “.Análisis financiero nº 92. 2004.pp.58-73
- Williams, J.B.: ”The theory of investment value”. Fraser Publishing Company. 1997



Felipe Blanco Ibarra

Catedrático de Contabilidad de Costes de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Su labor docente e investigadora esta dedicada a la Contabilidad de costes, de Gestión y de Dirección estratégica. Ha publicado numerosos libros, así como artículos, ponencias y conferencias sobre estas disciplinas; las publicaciones y el magisterio del día a día en la formación de sus alumnos del País Vasco constituyen los frutos de su dedicación. Es miembro de la Junta Permanente de la Comisión de Principios de Contabilidad de gestión de AECA.