

INGRESOS BASADOS EN ACTIVIDADES (IBA): UN NUEVO ENFOQUE PARA LA GESTIÓN DE LA PYME

Fernando Urrea Jara

Marlyn Ríos

Profesores de la Universidad de la Frontera. Temuco (Chile)

RESUMEN

El enfoque tradicional de Ingresos de Operación basados en los productos o servicios, era más pertinente cuando la gestión estaba orientada hacia sus procesos internos. En la actualidad, cuando el énfasis debe centrarse en el cliente, se requiere de un enfoque de ingresos basados en actividades, lo que obliga a los directivos de la Pyme a identificar y potenciar aquellas actividades que crean valor y generan ingresos para la empresa.

La metodología utilizada es la de análisis teórico, a partir del sistema de costeo ABC, ABM y otros modelos, sobre cuya base, puede estructurarse un nuevo enfoque de Ingresos Basados en Actividades (IBA), que incluye un proceso de implementación a través de fases de segmentación del mercado, de la identificación de las actividades generadoras de ingresos, selección de conductores de ingresos, medición y resultados.

La idea clave que subyace es este enfoque, radica en la necesidad de que los directivos de la Pyme, frente a mercados altamente competitivos y globalizados, concentren sus esfuerzos en las actividades necesarias para la conversión de los bienes y servicios en ingresos, flujos de caja y rentabilidad esperada.

PALABRAS CLAVE: Costes basados en actividades, Ingresos de Operación, Ingresos basados en actividades, Pymes.

ABSTRACT

The traditional approach for operational incomes based on products and services is more suitable when the management style is oriented to the internal process. At the present time, when the emphasis should be pointed to the customer, It is required an income approach based on those activities that create value and produce cash flow to the company.

The Methodology applied in this analysis is basically theoretical. It comes from the Activity Based Costing system and other models. The new approach of incomes based on activities involves an implementation process through market segmentation phases, identification of incomes activities, selection of income drivers and results quantification.

The underlying key idea of this approach is the need of Pyme's managers in front of highly competitive and global markets to focus on just those activities needed to convert goods and services into incomes, cash flows and expected return.

KEY WORDS: Activity Based Costing, Operation incomes, Income based on activities, Small Companies.

INTRODUCCIÓN

El enfoque tradicional de Ingresos de Operación se basa en la premisa de que éstos son generados por los productos o servicios propios del giro del negocio, lo que es consistente con su presentación en los estados de resultados contables en los que se muestran, en primer término los ingresos de operación por ventas y a continuación el costo de los productos o servicios en que se basaron dichos ingresos.

Lo precedente es más pertinente cuando las empresas se orientan con mayor énfasis a sus procesos internos, que tienen que ver con la calidad y costos de productos, enfoque que en la actualidad se ha trasladado más al cliente o mercado que esta fuera de los límites físicos de la empresa.

No obstante, puede observarse que cada vez son mayores los recursos invertidos en actividades que permitan llegar a los consumidores, para captar sus deseos y preferencias con la debida oportunidad, acciones que podrán hacer que los productos o servicios demandados por los éstos finalmente lleguen a convertirse en ingresos, actividades que en muchos casos pueden llegar a superar los costo de manufactura de los productos o servicios a colocar.

Ello debe conducirnos a revisar el paradigma en que parecía ser que los productos o servicios eran los principales causantes de los ingresos e identificar las actividades que van más allá, de la tradicional cadena de valor y que hacen que en definitiva se materialicen los ingresos y rentabilidad esperadas, a fin de que una vez identificadas dichas actividades, se evalúe su real impacto en la creación de valor de la empresa.

1. NECESIDAD DE UN ENFOQUE DE LOS INGRESOS.

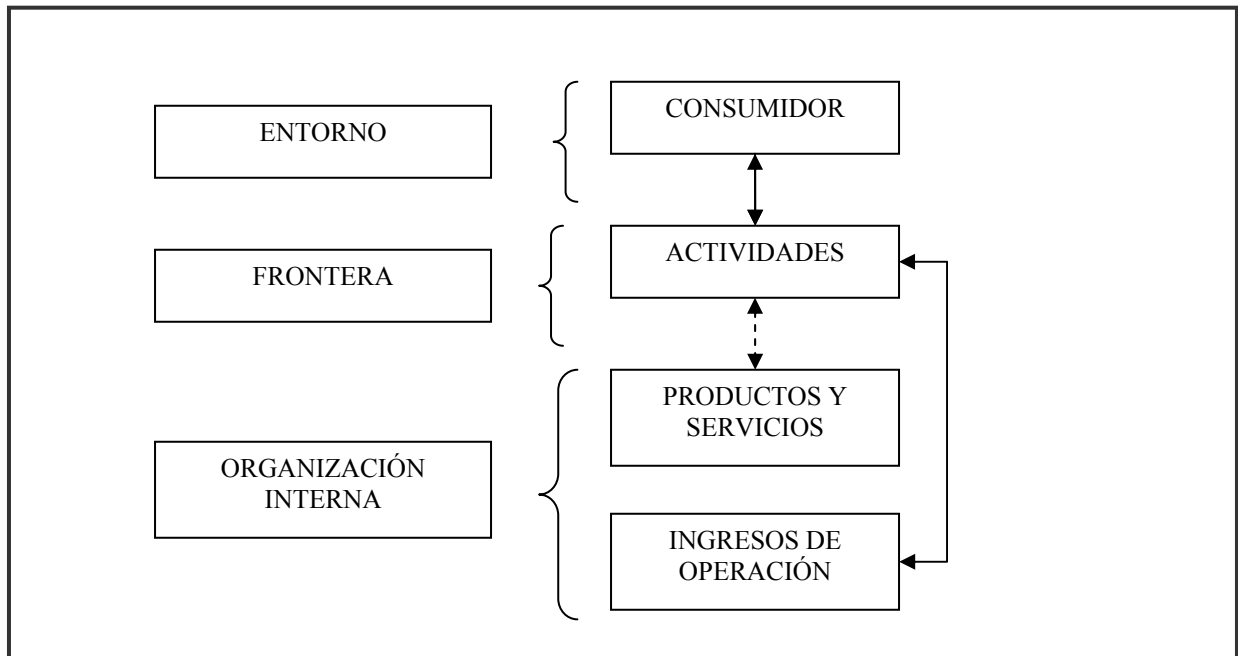
Lowe y Puxty (1989), T. Escobar (2002), expresan que las condiciones del entorno actual requieren que los sistemas de control de gestión suministren información que permita adaptar la estrategia competitiva a la situación en la que la empresa se encuentra inmersa, adquiriendo un papel destacado la información que se encuentra fuera de sus límites o externa. La enorme importancia que para la empresa tiene actualmente la monitorización de su entorno, obliga a redefinir el concepto actual de control de gestión con excesivo énfasis en los procesos internos en detrimento de la información acerca del entorno empresarial.

Al respecto debe partirse del supuesto básico de que la empresa produce o comercializa un producto o servicio, que cumple con las condiciones de costo y calidad, esto es, con los estándares que los hacen competitivos en el segmento de mercado en que actúa la empresa. En la actualidad cuando la calidad y precios de los bienes que produce una empresa resulta prácticamente indistinguibles de los de sus competidores y en que todos producen en exceso del mismo producto, sólo le queda a las empresas mejorar sus servicios de acceso a dichos bienes para conquistar con éxito su parte del mercado.

Como lo señala J. Rifquin (2000), estamos en la “era del acceso” lo que significa que cada vez más consideraremos la vida económica en términos de acceso a los servicios y a las experiencias, y cada vez menos en términos de la propiedad de las cosas. Agregando, que la metamorfosis en la organización, a partir de la producción y el intercambio comercial de la propiedad de los bienes hasta convertirse en el acceso a las relaciones de servicios entendidas como mercancías, supone un vuelco fundamental y, que los bienes cambian de carácter al ser cada vez más interactivos e intensivos en información y al introducir constantes mejoras. perdiendo, por tanto, su papel como productos y se transforman en servicios que evolucionan. Su valor descansa cada vez menos en el entramado físico o en el envoltorio en que llegan al consumidor y cada vez más en el acceso a los servicios que suministran.

Lo expuesto, es consistente con las necesidades que las organizaciones y fundamentalmente, la dirección de la Pyme tienen en los tiempos actuales de volcar una mayor concentración de sus esfuerzos en sostener y acrecentar sus ventajas competitivas, más allá del precio y calidad, que día a día se ponen en juego en el entorno en que opera, caracterizado por la globalización de los mercados, alta competencia y permanente cambio.

Figura 1. Entorno, Frontera y Organización interna



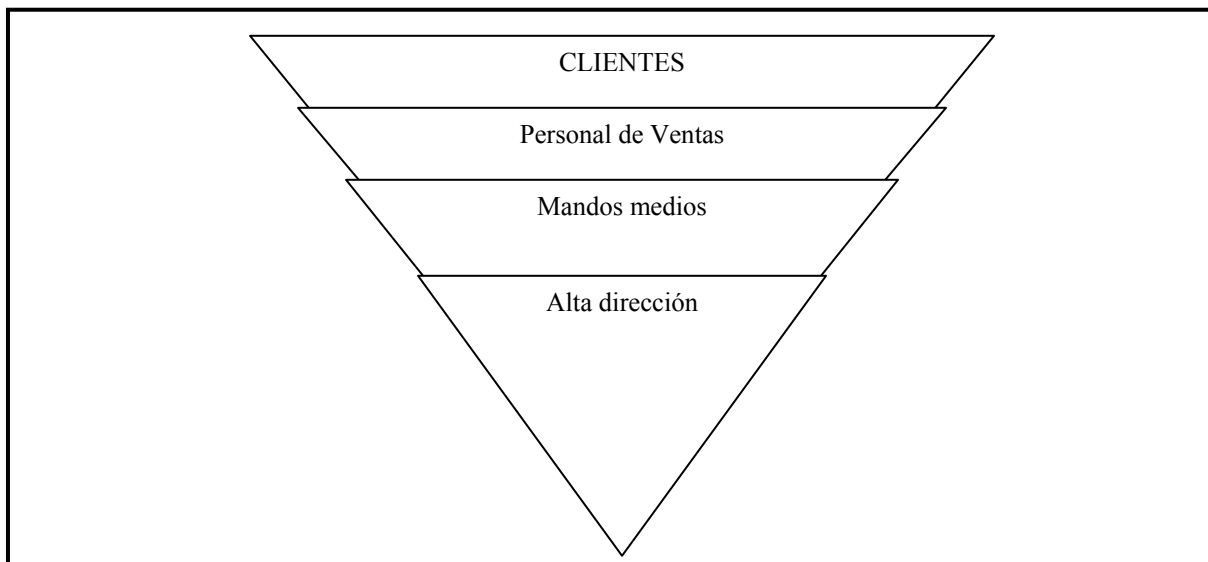
Fuente: Elaboración propia

En la actualidad la principal tarea de la empresa, tanto desde el punto de vista de su organización interna, como de su entorno, es la de centrarse en la definición del mercado, orientación al consumidor, coordinación de las actividades necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y lograr la rentabilidad esperada.

La orientación hacia el consumidor es pues una constante de las organizaciones que se han dado cuenta del potencial de ingresos que suponen los clientes satisfechos. En este sentido, Levitt (1982), Serra, Gómez y Landete (2001), señalan que un cliente se convierte en un doble activo para la empresa. Primero, porque es el origen directo de los ingresos procedentes de las ventas y, segundo, porque la existencia de una clientela segura puede utilizarse para conseguir la financiación.

Para Jones y Sasser (1995) los directores que no luchan por satisfacer totalmente a sus clientes están asumiendo un riesgo considerable. Por eso, en las nuevas economías los empleados que están en contacto con los clientes, son una preocupación constante en la gestión diaria de las organizaciones. En este sentido se viene hablando de un nuevo modelo de servicio que diseña el sistema empresarial en torno a ellos, dejando obsoleto el anterior modelo que sitúa en último lugar a los trabajadores que están en contacto con el cliente.

Figura 2. Organización enfocada al cliente



Fuente: Kotler y otros (2000)

En un artículo titulado “Marketing Myopia”, T. Levitt, profesor emérito de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Harvard, plantea que las empresas todavía están demasiado preocupadas por los productos y no se preocupan suficientemente por los consumidores a los que sirven. Agregando que los empresarios deberían desarrollar planes a partir del cliente final hacia atrás, en lugar de hacerlo desde la producción hacia delante. El objetivo de la empresa es captar a los clientes y no exclusivamente producir bienes y servicios.

Empresas del sector de las nuevas tecnologías, como IBM, General Electric, y otras de la información, así como las telecomunicaciones, con el creciente abaratamiento de la producción y con los controles de calidad que hacen indistinguibles los productos, se han dado cuenta de que los productos físicos dan poco margen de beneficios, las oportunidades para obtenerlos quedan reducidas a la oferta de capacidades y habilidades en forma de servicios. Actualmente los márgenes de beneficios brutos en el sector manufacturero no superan el 30%, mientras que con frecuencia esos márgenes sobrepasan el 50% en actividades relacionadas con los servicios. Es más, muchas empresas prácticamente regalan los bienes, como en el caso de las telefónicas, para atraer a los clientes, y les cobran por administrar, mejorar y mantener en servicio dichos productos. J.Rifkin (2000).

Business Week, en su artículo “La paradoja de la tecnología”, (1995) señala que, las nuevas normas requieren algo más que ingenuidad, agilidad y velocidad. De hecho exigen redefinir el valor de la economía en la que los costos de la materia tecnológica resultan prácticamente nulos. Mas pronto que tarde, este hundimiento de los costos eliminará por completo el valor unitario de cada artículo específico, ya sea hardware o de software. En esta situación el valor se establecerá en la relación a largo plazo con el cliente, aunque esto signifique ofrecer gratuitamente la primera generación del producto.

2. MODELOS CONTABLES NO TRADICIONALES

La propuesta del enfoque de Ingresos Basados en Actividades se enmarca en la búsqueda de modelos que se adecuen más a las necesidades actuales de información de apoyo a la gestión. Dentro de los cuales pueden considerarse que tienen un mayor acercamiento a este enfoque, los siguientes:

2.1. Lógica del costo y la racionalidad del valor

Lebas M. (1996), Arellano J. (2002) representa a la empresa como una red de actividades, cuyas relaciones pueden explicarse mediante cinco lógicas, que se corresponden con cinco finalidades distintas de la gestión empresarial.

- a) La lógica de la causalidad que permite explicar las razones que justifican el consumo de recursos necesarios para el desarrollo de las distintas actividades.
- b) La de organización industrial, que se encarga de determinar las actividades que son necesarias para el logro de la misión, su perspectiva es más técnica que económica y corresponde a parte de las prestaciones que la empresa ofrece al mercado y define de acuerdo con las condiciones productivas.
- c) La tercera lógica tiene por objeto determinar el valor de las prestaciones.
- d) En cuarto lugar, se contemplan los problemas de coordinación de las actividades, cuya principal fuente de información son los presupuestos de la empresa, ligada íntimamente con la estructura de la organización y niveles de decisión.
- e) Completándose con la lógica de la dirección, que es a la que le corresponde guiar las actividades hacia el logro del máximo rendimiento posible.

En consecuencia lo que Lebas señala, es que el objetivo no es conocer con exactitud los recursos necesarios para desarrollar las actividades, sino más bien, analizar la potencialidad económica de las mismas, esto es, su capacidad de generar valor para la organización.

2.2. Cálculo progresivo y retroactivo.

En la literatura contable se ha defendido que los sistemas de costos parciales son, en el entorno actual, conceptualmente superiores a los sistemas de costos por absorción en cuanto a su capacidad para proporcionar información útil para la decisiones económicas (Yardin, A. 1992).

La lógica de la causalidad en la formación del costo, objetivo principal en los modelos de costos por absorción, tiene un enfoque de consumo, basada en la realidad física de los procesos de transformación, en que los costos se van acumulando progresivamente en varios pasos o fases de cálculos a través de la contabilidad de costos.

Los modelos de costos parciales, por su parte, emplean un cálculo económico de naturaleza retroactiva en el que se parte de los ingresos de cada una de las prestaciones, de los que se van deduciendo los costos de los distintos objetivos de cálculo, lo que permite determinar, para cada uno de los objetivos, los superávits brutos (o márgenes de contribución). Männel (1984), J. Arellano (2002).

Estos análisis asumen implícitamente que no basta con calcular el resultado sino que se requiere alcanzar un mayor conocimiento sobre la forma en que se obtiene, lo cual implica obtener información sobre las relaciones de valor. Esta metodología, propia de los sistemas de costos parciales, se corresponde con la lógica de causalidad en la generación de valor, puesto que analiza a las actividades en función de su capacidad para crear riqueza. Aunque tiene en cuenta la realidad física de procesos, lógica de la organización, se adopta un enfoque en el que la relevancia máxima corresponde a la potencialidad económica de las actividades y el valor que aportan.

Así, el objetivo fundamental del cálculo progresivo es preocuparse por conocer el costo incurridos en sus distintas actividades, mientras que el del cálculo retroactivo es de conocer el valor de las actividades realizadas por la empresa, y su consiguiente efecto sobre los objetivos de la gestión,

2.3. Costeo y gestión basados en actividades

En lo que respecta a la consideración del modelo de costeo ABC, el propio Kaplan (1993) expresa “después de que Robin desarrollase y articulase la estructura jerárquica de la determinación del costo basado en la actividad, comprendimos que los ABC eran realmente un enfoque de margen de contribución, no un intento de conseguir costos más exactos en los que todo estuviese totalmente asignado. El proceso que habíamos descrito como asignación es realmente una estimación. Es decir, se trata de calcular el costo de iniciar una actividad o de procesar un pedido de un cliente.”

Numerosos autores han expresado su opinión de que el entorno actual ha traído consigo un nuevo equilibrio entre los objetivos de información. Ahora es más importante la lógica de la dirección (generación de valor), que la lógica del costo. En este sentido, Foster (1995) señala “la contabilidad de gestión no debe caer en la mera y única obsesión de reducir costos, sino en algo más importante como son las nuevas creaciones de valor”. Y ello es debido a que en el nuevo contexto económico, el valor generado por las actividades se ha convertido en una variable muy volátil, influida por una cantidad creciente de factores. En estas circunstancias, la toma de decisiones no puede fundamentarse sobre una base de información orientada exclusivamente hacia el consumo de recursos, sino requiere, además, un profundo conocimiento de las causas que fundamentan la capacidad de generación de valor. Como señala Maital (1995), la reducción de costos o eficiencia interna no conduce a nada si los bienes o servicios resultantes no son valorados por el mercado.

Los ingresos netos dependen de factores externos que no siempre controlamos, como son nuestros clientes y nuestro mercado. Los costos y gastos operativos se conocen mucho mejor, están mucho más bajo nuestro control. Por lo tanto, nuestra tendencia ha sido concentrarnos en estos costos a un nivel ligeramente más altos que al de las actividades causantes de los ingresos de operación.

La importancia de la contabilidad de gestión en los últimos años es la de asumir el reto de medir la capacidad de generación de valor de las organizaciones.

El modelo del Target Costing, o Costo Objetivo, establece que los criterios de valoración que adopta el mercado en cada momento, deben ser el punto de partida de los análisis contables, teniendo en cuenta además, que ha de adoptarse una perspectiva global de costo de producto, que abarque todo su ciclo de vida (Sakurai, 1990). A partir de la valoración que hace el mercado de las distintas prestaciones, se obtiene, por medio de la lógica de dirección, el costo objetivo de los productos y el pronóstico de beneficios de cada producto, de acuerdo a la formula:

$$\text{Costo Objetivo} = \text{Precio Objetivo} - \text{Beneficio Objetivo}.$$

La filosofía de Gestión Basada en Actividades (ABM), plantea que la verdadera fuente de generación de valor de una empresa reside en las actividades. En consecuencia, la máxima relevancia de la información proporcionada por los modelos contables debe consistir en el análisis por actividades o lugares.

No obstante, en los modelos ABC las actividades se configuran como elementos conceptuales sobre los que descansa la justificación de las relaciones de causalidad en el consumo de recursos, parece necesario desarrollar un modelo basado en actividades, pero que analice las que dan lugar a los ingresos de operación, o sea, Actividades Basadas en los Ingresos (ABI.)

3. PROPUESTA: ENFOQUE DE INGRESOS BASADOS EN ACTIVIDADES (IBA)

En esta metodología se plantea utilizar en lo esencial, fundamentos similares a los de modelos del Costo Basado en Actividades (ABC), sólo que no en función de los costos, sino de las actividades

causantes de los ingresos. Así también, se comparte la visión de la empresa de Porter, puesto que asume que el corazón de la empresa esta constituido por actividades, pero incluye incluso aquellas que deben llevarse a cabo fuera del ámbito de la empresa.

La idea clave de este enfoque se basa en que, no son los productos o servicios de que dispone una empresa, por sí solos, los que generan los ingresos, sino que, las actividades que deben realizarse para lograr que dichos productos se transformen en ingresos y en definitiva en flujos de caja para la empresa, siendo por tanto los ingresos, la expresión cuantificada en términos monetarios, de la conversión de los bienes o servicios mediante la realización de las actividades necesarias para ello.

De esta idea clave se desprenden importantes consideraciones:

1. En primer lugar, que una adecuada gestión de ingresos habrá de actuar sobre los auténticos causantes de ingresos, es decir, sobre las actividades que los originan. Bajo esta perspectiva, este enfoque es útil para gestionar adecuadamente las actividades generadoras de ingresos a fin de alcanzar mejoras continuas en su ejecución.
2. También es posible establecer una relación causa-efecto determinante entre actividad e ingreso, de tal manera que puede afirmarse que, a mayor consumo de actividades, habrá que exigirle mayores ingresos, y en el sentido inverso, a menor consumo de actividades, menores ingresos.
3. En tercer lugar, y de acuerdo con la consideración anterior, el enfoque IBA puede ser utilizado para exigir de una forma más objetiva y precisa ingresos. En efecto, calculada la porción de ingreso de una actividad concreta, éstos serán correlacionados con los ingresos de operación en función del uso o consumo de actividades cada producto o servicio haya hecho de la actividad.

El sistema de ingresos basados en actividades (IBA) no sólo mejora la utilización de los recursos destinados a las actividades de comercialización para atender a los clientes, sino que implica replantearse la cadena de valor a partir del cliente, lo que a su vez obliga a la administración a revisar su planificación estratégica definiendo a qué clientes o segmento del mercado desea acceder y cuáles son las condiciones en productos y servicios en que debe hacerlo, para luego definir las actividades que agregan valor en la generación de sus ingresos y beneficios y los conductores de ingresos.

3.1. Actividades en la empresa

Una actividad es un conjunto de acciones y tareas o actos imputables a personas, máquinas, insumos relacionados con un ámbito preciso de la empresa. En un sentido amplio puede ser definida como toda aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa encaminada a la obtención de bienes o servicios e ingresos.

Para los efectos del enfoque IBA, las actividades son definidas como todas aquellas tareas o conjunto de ellas, de carácter homogéneas, posibles de ser cuantificables a través de unidades de medida en común, realizadas por la empresa para la generación de ingresos.

3.2. Clasificación de las actividades

Dentro del ámbito del IBA, las actividades pueden clasificarse en relación a lo siguiente:

- a) Su actuación respecto de los ingresos

- Actividades a nivel unitario: Corresponden a los ingresos asignables a actividades rastreables en cada unidad vendida. Incluyen todos aquellos ingresos que guardan estrecha relación con el número de unidades vendidas.
 - Actividades a nivel de lote: Lote es el conjunto de unidades de un producto y/o servicios que se venden de una sola vez. Los ingresos varían en función del número de lotes de unidades vendidas.
 - Actividades a nivel de línea de productos o servicios: Son aquellas ejecutadas para hacer posible el buen funcionamiento de cualquier línea del proceso de ingresos. Permiten que los productos o servicios sean vendidos adecuadamente.
 - Actividades a nivel de empresa: Son aquellas que actúan como soporte o sustento general de la organización, comunes para todos los productos o servicios. En definitiva, actividades ejecutadas para mantener las marcas bien posicionadas, la imagen corporativa, etc.
- b) La frecuencia en su ejecución:
- Actividades repetitivas: Son aquellas que se realizan periódicamente y de manera continua, con objetivos prefijados para cada una de las actividades.
 - Actividades no repetitivas: Son aquellas que se ejercen en forma ocasional dentro de la empresa, como campañas publicitarias, promociones esporádicas y otras.
- c) De acuerdo a su capacidad para agregar valor:
- El valor es la cantidad que compradores estarán dispuestos a pagar por lo que una empresa ofrece M. Porter (1987).
- Actividades que agregan valor: Son aquellas que en su ejecución aportan a la caracterización del producto o servicio para consumidores. Como calidad percibida por el bien o servicio.
 - Actividades que no agregan valor: Aquellas que deberían ser eliminadas, pero que no se puede, por ser complementarias en la generación de ingresos.

3.3. Generadores de ingresos

Son los eventos o factores que causan los ingresos de las distintas actividades, es decir, son aquellos que hacen que las actividades se realicen y generen ingresos. Deben poseer la capacidad de establecer relaciones causales entre la cantidad de ingresos y el consumo de actividades. Los generadores o conductores de ingresos son unidades de medida y control.

3.4. Fases de implementación del enfoque iba

Idealmente este enfoque debiera implementarse previo establecimiento y en estrecha relación con el costeo ABC, para así disponer de los costos de las actividades identificadas como generadoras de ingresos y determinaciones de su contribución a la generación de los mismos. El proceso de implementación del IBA puede darse conforme las siguientes fases:

A. Identificación de los segmentos de mercados de la empresa. Esto implica identificar claramente los tipos de clientes y territorios a los que están orientados los productos o servicios.

B. Localización de las unidades generadoras de Ingresos: Aquellas unidades que actualmente participan más activamente en la generación de ingresos y otras que puedan realizarse fuera de la empresa.

C. Identificación de las actividades y generadores de ingresos: Dentro de cada unidad se identifican las actividades o tareas que se realizan o deber efectuarse, que pueden calificarse que contribuyen a la generación de ingresos. Tiene importancia la factibilidad de clasificación de la actividad por nivel de responsabilidad.

Por su parte, dentro de cada actividad se deberá determinar aquel elemento portador o generador de ingresos, que mejor represente la relación causa-efecto entre actividad e ingresos, factible de medir y cuantificar con facilidad.

Tabla 1. Actividades generadoras de ingresos

Unidad	Actividad	Generador ingresos
Ventas	- Venta directa - Atención a clientes - Solicitudes Telefónicas - Ventas Internet - Gestión distribuidores	- Transacciones de ventas - N° de clientes atendidos - N° de llamados atendidos - N° Transacciones realizadas - N° Ordenes de ventas
Marketing (Publicidad y promoción)	- Publicidad en periódicos, radio televisión, Internet, anuncios en pizarra. - Demostraciones de productos y/o servicios	- Ingresos por ventas o unidades vendidas vs/. Costos publicidad y promoción.
Gerencia	- Alianzas con clientes y distribuidores.	- Convenios materializados
Comercialización	- Análisis y estadísticas de ventas, manejo de relaciones comerciales - Estudios de mercado	- Transacciones por productos, unidades, - Clientes nuevos. - Nuevos productos
Transporte	- Carga y descarga, - Tramitación de quejas y reclamos.	- Tiempos de entrega, - Unidades embarcadas.
Crédito y Cobranzas	- Preparación de facturas, - Aprobaciones de créditos, - Procesamiento de cobranzas	- Ventas al crédito, - Cobranzas realizadas - Créditos recuperados.

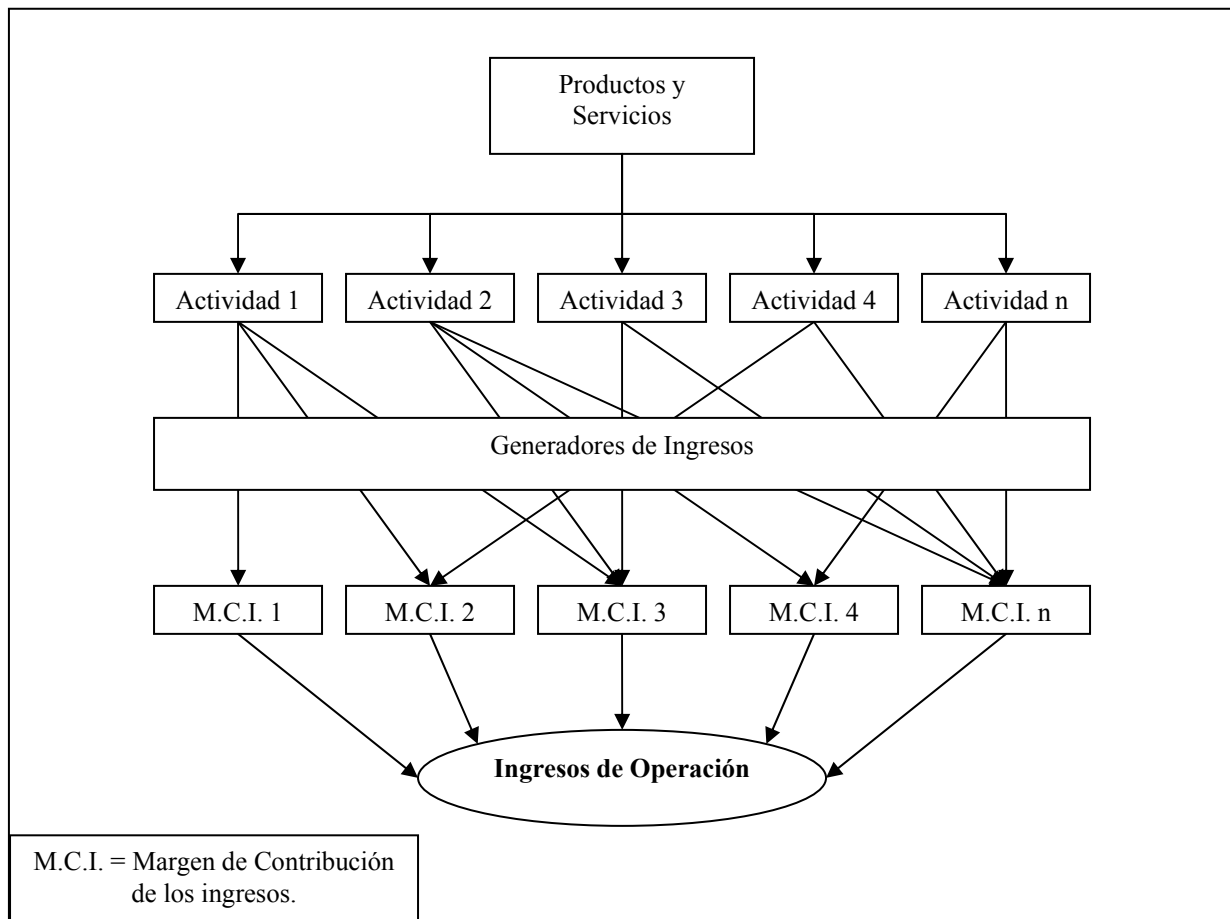
Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

E. Calcular los márgenes de contribución de las actividades: Conocidos los ingresos por ventas y los costos de cada actividad, puede determinarse el margen de contribución de cada actividad.

F. Determinar los ingresos de operación: Los ingresos de operación son la consecuencia de la gestión del conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa, medidos periódicamente.

G. Comparación con los ingresos presupuestados y análisis de las causas de las variaciones: Los ingresos de operación de un periodo serán comparados con los presupuestados para adoptar las medidas que permitan una mejora continua.

Figura 3. Ingresos Basados en Actividades (I.B.A.)



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La idea clave que subyace en esta propuesta de un nuevo enfoque de los ingresos basados en las actividades, tiene su fundamento en la necesidad de que los directivos de la empresa actual, pero especialmente la Pyme, concentren más su atención en aquellas actividades que permitan la conversión de sus productos o servicios en ingresos efectivos, habida consideración de que, la calidad y el precio en mercados altamente competitivos y globales, deben cumplir los estándares requeridos para su aceptación como oferta.

Lo precedente implica identificar las actividades generadoras de ingresos, a objeto de medir su real impacto sobre los ingresos y agregación de valor para la empresa, a fin de introducir mejoras que las potencien y gestionarlas como actividades relevantes para la sobre vivencia y desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Javier.,(2002). Cálculo Progresivo y Cálculo Retroactivo: Su papel en el análisis contable. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXI, nº 11. España.
- Arellano Javier(1998). Cambio Tecnológico y Contabilidad de Gestión. Madrid.
- Escobar Bernabé, Lobo Antonio (2002). Implicaciones Teóricas y Metodológicas de la Evolución de la Investigación en Contabilidad de Gestión. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXI, nº 111. pp. 245-286. España.

- Escobar Torres (2002). El Cuadro de Mando como Herramienta para el Control de Gestión: El estudio de un caso: Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXI nº 113 pp. 905-940.
- Gayle L. (1999). Contabilidad y Administración de Costos. Irwin McGraw-Hill. México.
- González Ana, Correa Alicia, Acosta Miguel.(2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las PYME. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXI, nº 112. pp. 395-429. España.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1997) The Balanced Scorecard. Edición Especial de KPMG Latinoamericana – Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S.,(1990). La Evolución de la Contabilidad de Gestión. IAC. Madrid.
- Kotler P., Armstrong G, Saunders J., Wong V., Miquel S., Bigné E., Cámara D. (2000). Introducción al Marketing. Prentice Hall. Madrid. España.
- Maital, Sholomo (1995) Costos, Precios, Valor. Como analizar y gestionar mejor el triángulo del beneficio. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- Porter Michael (1993) Ventaja competitiva. Editorial Continental S.A. México.
- Pride W.M., Ferrell O.C. (1996). Marketing Conceptos y Estrategias. McGraw-Hill. México.
- Rifkin J.(2000). La era del acceso. La revolución de la nueva economía. Ediciones Paidós SAIF. Buenos Aires.
- Sáez A., Fernández. A., Gutiérrez G. (1995). Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión. McGraw-Hill. España.
- Yardin, A. (1992) Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXI nº 72 pp. 675-709.



Fernando Urrea Jara

Contador Público y Contador Auditor, Universidad Técnica del Estado (actual Universidad de Santiago), Diplomado en Estudios Avanzados Doctorado en Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académico de la Universidad de La Frontera de las Cátedras de Auditoría de Gestión, Costos y Contabilidad Avanzada, actual Director del Departamento de Administración y Economía de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración, Universidad de La Frontera (Chile). Miembro Colegio de Contadores de Chile A.G. IX Región.



Marlyn Ríos Martínez

Contador Público y Contador Auditor, Universidad Técnica del Estado (actual Universidad de Santiago), Postitulada en Planificación y Gestión Tributaria, Universidad de la Frontera de Temuco-Chile. Magíster en Desarrollo Rural, Universidad Austral de Chile. Académico de la Universidad de La Frontera de las Cátedras Costos y Contabilidad General. Ha desempeñado los cargos de Directora del Departamento de Administración y Economía de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración, Universidad de La Frontera (Chile), Directora de Carrera de Contadores Públicos y Auditores de la misma universidad. Actualmente es jefe del área de Contabilidad, Costos y Auditoría del Departamento de Administración y Economía de la Universidad de la Frontera de Temuco-Chile

