



# Contabilidad analítica

16 de noviembre de 2020

**José Luis Giral i Tricas**

Economista

Experto Contable Acreditado REC y AECA

Tècnic Tributari



## Motivación de esta charla:

Si decíamos que llevar un sistema de **Control Presupuestario** en situaciones normales de la economía es:

**Imprescindible** para las Grandes Empresas.

**Necesario** para las medianas empresas, y

**Recomendable** para las Pymes y Autónomos.

La contabilidad analítica es un **complemento perfecto** para cerrar el círculo de análisis.

De todas maneras hemos de pensar que mientras un control presupuestario es asumible por cualquier empresa, una **contabilidad analítica no es tan sencillo aplicarla y a veces tampoco justifica el esfuerzo.**

Esta charla trata de una forma práctica y sencilla de **la confección e implantación de una contabilidad analítica parametrizable a la medida de la empresa, necesidades y posibilidades.**

**La situación económica actual nos exigirá medidas excepcionales y deberemos actuar.**

**1.- Introducción.**

**2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado.**

**3.- Diseño y cumplimentación del modelo.**

**4.- Análisis de resultados.**

**5.- Conclusiones.**

# 1.- Introducció

# 1.- Introducció:

La **Contabilidad financiera** nos ofrece los **resultados de la empresa siguiendo los modelos obligatorios** de las **Cuentas Anuales**. Estamos ante la **contabilidad externa o pública** ya que es accesible tanto a Organismos Oficiales como al público en general.

La **Contabilidad presupuestaria**, nos ofrece, a través de la creación de un escenario deseado, **el presupuesto**, **el rumbo que queremos que lleve la empresa**.

Compara la **realidad con el deseo** y nos indica **las desviaciones** que se están produciendo. Es una **contabilidad interna y privada de la empresa** por lo que **no es accesible a terceros** y por lo tanto no existe ningún modelo oficial. (Salvo las entidades que deban aplicar contabilidad presupuestaria. Empresas publicas)

La **Contabilidad analítica**, utilizando ambas, nos indicará con mas precisión **cómo se está llegando al resultado**, indicando **de que manera y dónde se están produciendo los resultados**, para efectuar un análisis mas pormenorizado de la situación. Es también contabilidad interna y privada.

## 1.- Introducció:

A modo de ejemplo:

**Una empresa tiene varios centros de venta y diferentes líneas de producto. La contabilidad financiera nos dice que tenemos un margen bruto de explotación del 20% y la presupuestaria un 25%.**

**La contabilidad financiera** en su modelo de Cuenta de Pérdidas y Ganancias, para empezar, **no ofrece ese resultado de forma explícita. Hay que calcularlo.**

Una vez calculado, **nos dará una idea** del mismo, **del total de la empresa** sin tener en cuenta la estructura de la misma. No ofrece información por centros o líneas. Únicamente nos dice indirectamente que tenemos un **20%**.

**La contabilidad presupuestaria**, comparará ese **20% obtenido con el 25% deseado** y nos avisará que **no estamos cumpliendo el objetivo.**

Si no analizamos con mas profundidad lo que ha pasado, **no sabremos con detalle dónde se está produciendo la desviación.**

# 1.- Introducción:

La contabilidad analítica nos dirá dónde y en que línea se ha obtenido ese 20%, y para ello deberemos “transformar” la estructura de la información para que sea analizable. Siguiendo con el ejemplo:

Contabilidad financiera			Presupuestaria				Contabilidad analítica					
Resultados totales			Ppto. Total		Desviación		Centro 1		Centro 2		Centro 3	
Concepto	Importe		Importe		Importe		Importe		Importe		Importe	
<b>1.- Importe cifra negocios</b>	<b>1.625.000,00</b>		<b>1.925.000,00</b>		<b>-300.000,00</b>	<b>-15,58</b>	<b>300.000,00</b>		<b>925.000,00</b>		<b>400.000,00</b>	
700 Venta de mercaderías	1.500.000,00		1.800.000,00		-300.000,00	-16,67	300.000,00		800.000,00		400.000,00	
705 Prestación de servicios	125.000,00		125.000,00		0,00	0,00	0,00		125.000,00		0,00	
<b>4.-Aprovisionamientos</b>	<b>-1.300.000,00</b>	<b>-80,00</b>	<b>-1.443.750,00</b>	<b>-75,00</b>	<b>-143.750,00</b>	<b>9,96</b>	<b>-140.000,00</b>	<b>-46,67</b>	<b>-805.000,00</b>	<b>-87,03</b>	<b>-355.000,00</b>	<b>-88,75</b>
600 Compras	-1.100.000,00	-67,69	-1.300.000,00	-67,53	-200.000,00	15,38	-100.000,00	-33,33	-700.000,00	-75,68	-300.000,00	-75,00
602 Otros aprovisionamientos	-90.000,00	-5,54	-70.000,00	-3,64	20.000,00	-28,57	-20.000,00	-6,67	-70.000,00	-7,57	0,00	0,00
607 Trabajos realizados otras enp.	-60.000,00	-3,69	-40.000,00	-2,08	20.000,00	-50,00	-10.000,00	-3,33	-15.000,00	-1,62	-35.000,00	-8,75
610 Variación de existencias	-50.000,00	-3,08	-33.750,00	-1,75	16.250,00	-48,15	-10.000,00	-3,33	-20.000,00	-2,16	-20.000,00	-5,00
<b>Margen bruto</b>	<b>325.000,00</b>	<b>20,00</b>	<b>481.250,00</b>	<b>25,00</b>	<b>-156.250,00</b>	<b>-32,47</b>	<b>160.000,00</b>	<b>53,33</b>	<b>120.000,00</b>	<b>12,97</b>	<b>45.000,00</b>	<b>11,25</b>

Vemos que el margen bruto de la **contabilidad financiera**, es del **20% total**, mientras que el que habíamos **presupuestado** es del **25%**. **Nos avisará de la desviación.**

Analíticamente, el margen total es el mismo pero **nos lo detalla por centros**. Solo el **centro 1** supera el **20% y 25%**, y los **centros 2 y 3** no llegan a superar ninguno de los dos.

# 1.- Introducció:

De todas maneras esta distribución **solo nos dice el margen por centros de forma total**, pero no nos dice por líneas de producto. Para ello deberíamos **desglosar todavía más la composición del margen de cada centro**:

En nuestro ejemplo, el margen total del centro 2 es del **12,97%** que se obtiene mediante un **6,52% en línea A** y un **15,11% en la línea B**.

Centro 2					
Total Centro		Línea A		Línea B	
Importe		Importe		Importe	
<b>925.000,00</b>		<b>230.000,00</b>		<b>695.000,00</b>	
800.000,00		200.000,00		600.000,00	
125.000,00		30.000,00		95.000,00	
<b>-805.000,00</b>	<b>-87,03</b>	<b>-215.000,00</b>	<b>-93,48</b>	<b>-590.000,00</b>	<b>-84,89</b>
-700.000,00	-75,68	-180.000,00	-78,26	-520.000,00	-74,82
-70.000,00	-7,57	-30.000,00	-13,04	-40.000,00	-5,76
-15.000,00	-1,62	-5.000,00	-2,17	-10.000,00	-1,44
-20.000,00	-2,16	0,00	0,00	-20.000,00	-2,88
<b>120.000,00</b>	<b>12,97</b>	<b>15.000,00</b>	<b>6,52</b>	<b>105.000,00</b>	<b>15,11</b>



## 1.- Introducció:

Pero esto **todavía no es suficiente** ya que nos informa solo del **margen bruto de aprovisionamiento** y deberíamos **saber mas cosas** para saber realmente la **rentabilidad total por centro de coste y por línea de producto.**

Deberíamos también **establecer una estructura de costes** mas acorde a la realidad y por ello diseñaremos una estructura que nos permita conocer:

**El margen bruto directo de compra o coste directo de aprovisionamiento.**

---

**El coste directo de explotación o comercialización o fabricación.**

---

**El margen bruto directo de comercialización o fabricación.**

---

**El coste indirecto o coste estructural.**

---

**El resultado antes de impuestos**

**Los Impuestos atribuibles.**

**El resultado neto de explotación**

# 1.- Introducción:

Estructura de costes		
<b>Ventas e ingresos directos</b>	<b>925.000,00</b>	
Ventas	800.000,00	
Ingresos directos	125.000,00	
<b>Costes directos</b>	<b>-805.000,00</b>	
Compras	-700.000,00	
Otros aprovisionamientos directos	-85.000,00	
Gastos de compras	-20.000,00	
<b>Margen bruto directo</b>	<b>120.000,00</b>	<b>12,97</b>
<b>Costes directos de explotación</b>	<b>-71.500,00</b>	
Arrendamientos	-15.000,00	
Comisionistas	-24.000,00	
Publicidad directa	-20.000,00	
Otros gastos de comercialización	-5.000,00	
Amortizaciones	-6.000,00	
Gastos financieros	-1.500,00	
<b>Margen bruto de comercialización</b>	<b>48.500,00</b>	<b>5,24</b>
<b>Gastos indirectos (Porcentaje asignado)</b>	<b>-26.000,00</b>	
Personal estructura	-12.000,00	
Gastos generales empresa	-14.000,00	
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>22.500,00</b>	<b>2,43</b>
<b>Impuestos</b>	<b>-5.625,00</b>	
Impuesto de sociedades	-5.625,00	
<b>Resultado despues de impuestos</b>	<b>16.875,00</b>	<b>1,82</b>

## 1.- Introducció:

**Hay que ser realista** y para llevar una contabilidad analítica a esos niveles es **conveniente y necesario disponer de un programa de gestión analítica** que asigne cada uno de los movimientos o apuntes a cada nivel para obtener así automáticamente las cuentas de explotación al nivel que se desee.

En nuestro caso lo que voy a exponer es un **modelo sencillo de organización de datos** a través de un modelo Excel para llevar una **analítica sencilla**.

Este modelo es **parametrizable por el usuario** y podría **enlazar automáticamente con alguna aplicación de contabilidad**, bien a través de **enlaces automáticos**, bien de **exportación de datos** a la misma plantilla.

Esto dependerá de la habilidad del usuario y del programa que utilice.

## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado

## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado:

### 2.1.- Análisis de la empresa:

Lo primero que tenemos que hacer es efectuar un **análisis estructural de la empresa** y de la contabilidad que estamos llevando.

Primeramente que tipo de empresa es:

- **Industrial**
- **Comercial**
- **Servicios**

Según sea un tipo de empresa definiremos un tipo de analítica u otro.

Una **industrial** necesitara un control de **compras y producción** mas serio.

Una **comercial** necesitará un control de **compras y ventas** por centros o zonas o representantes u otra característica.

Una **de servicios**, posiblemente por **tipo de servicio e incluso cliente**.

## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado:

### 2.1.- Análisis de la empresa:

Deberemos analizar:

Que **medios disponemos** para hacer la implantación:

- **Personal cualificado**
- **Contabilidad desarrollada**
- **Software adecuado**

El **personal es clave** ya que tiene que **tomar una conciencia especial del orden de las cosas** para poder aplicar cada concepto a su sitio.

El **modelo contable** utilizado **debe soportar el modelo acordado** y adaptarse a las necesidades de la implantación, es decir, deberemos **detallar y aplicar en función de u destino**.

El **software** elegido debe contemplar la posibilidad de distribución analítica, como mínimo hasta tres niveles de reparto. Mejor si se trata de un **E.R.P (Enterprise Resource Planning)** ya que **integra en un solo programa** todos los elementos de la producción y comercialización y la traspasa a la contabilidad.

## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado:

### 2.1.- Análisis de la empresa:

También voluntad y rigor de implantación:

- **Voluntad de llevarla a cabo**
- **Rigor en su confección**
- **Software adecuado**

De entrada **a todo el mundo le hace ilusión** implantar un control analítico, pero hay que reconocer que **no es fácil** ya que requiere un **esfuerzo importante**.

Por otra parte, **los resultados** de la implantación **no son inmediatos** y requiere un **tiempo de adaptación y comprobación** del modelo.

Es importante **decidir cuando se implanta** y cual será el **tiempo de implantación y pruebas**.

## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado:

### 2.1.- Análisis de la empresa:

Es aconsejable hacerlo a **principio de ejercicio** ya que así dispondremos de un ejercicio completo de análisis.

Pero no imprescindible ya que este ejercicio partido nos puede servir de entrenamiento y adaptación.

No hay que olvidar que **el primer ejercicio no tendrá datos comparables.**

Y ahora pasamos a **definir el objetivo buscado.**



## 2.- Análisis de la empresa y objetivo buscado:

### 2.2.- Objetivo buscado:

Este es posiblemente el **apartado mas importante** ya que todo lo **ceñiremos a la obtención de ese objetivo.**

Se tiende a **sobrepasar las necesidades:** Ya que nos ponemos que nos lo de **todo**, y eso no siempre es posible.

Hemos de **definir un objetivo asumible** a un **coste razonable** y sobre todo, que **vayan a ser útiles en el futuro.**

No por tener mas datos vamos a gestionar mejor. **A veces despistan más.**

Pero también hay que tener en cuenta que **una vez definido un modelo, es difícil cambiarlo** ya que los datos introducidos hasta la fecha podrían variar en su asignación, por lo que es conveniente utilizar el tiempo que haga falta para encontrar **el punto de equilibrio entre información, coste de obtención y capacidad de análisis de esa información.**

## 3.- Diseño del modelo a utilizar

### 3.- Diseño y cumplimentación del modelo:

Como hemos dicho, **el modelo debe cumplir una serie de utilidades** según el tipo de empresa a analizar.

Todos ellos tienen un denominador común: **Los niveles de información.**

**Trabajar con muchos niveles**, requiere **emplear mucho tiempo** en la imputación de la información a suministrar a la distribución analítica y no siempre se dispone, **ni de la información ni del tiempo**, por lo tanto ralentiza el proceso.

**Trabajar con pocos niveles** puede no ofrecer un resultado adecuado. Podríamos haber sido mas arriesgados. **Cambiarlo ahora es complicado.**

#### Cual es el modelo adecuado:

Usualmente se trabaja a tres niveles:

**Primer nivel:**            **Departamento, zona, lugar, etc.**

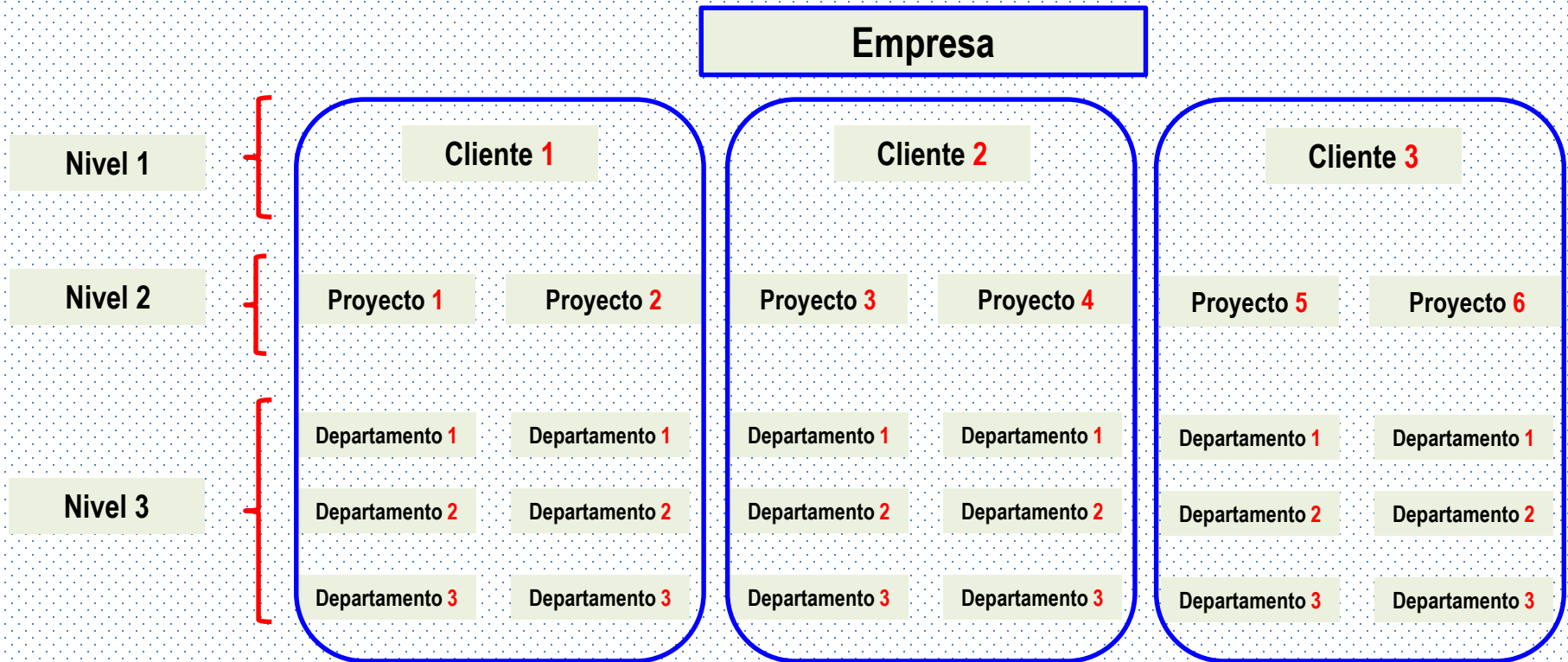
**Segundo nivel:**        **Línea, proyecto, sub zona, etc.**

**Tercer nivel:**           **Producto, cliente, etc.**

### 3.- Diseño y cumplimentación del modelo:

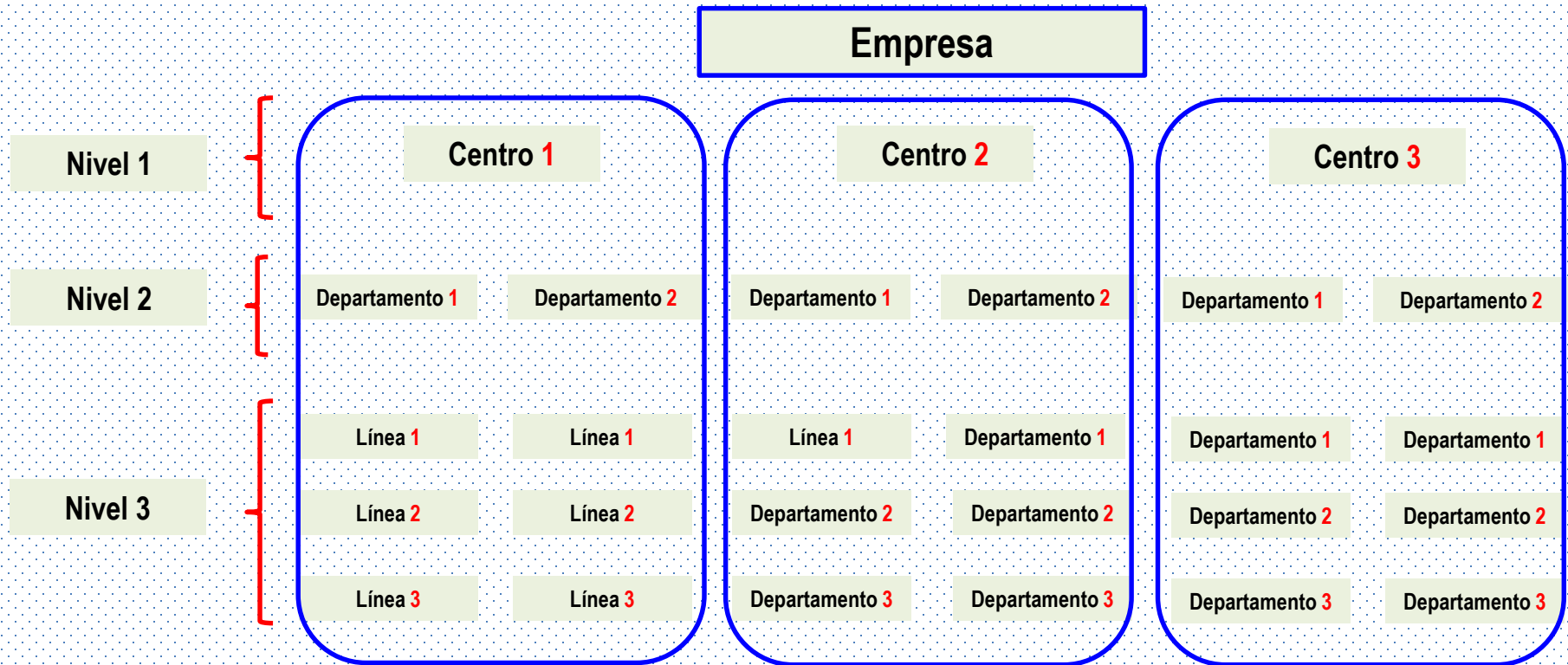
Nadie mejor que uno mismo para conocer su empresa y saber dónde están los puntos críticos a controlar.

Si se trata de una **empresa industrial** posiblemente necesitaremos establecer un sistema de costes en función de un orden de preferencias. Por ejemplo:



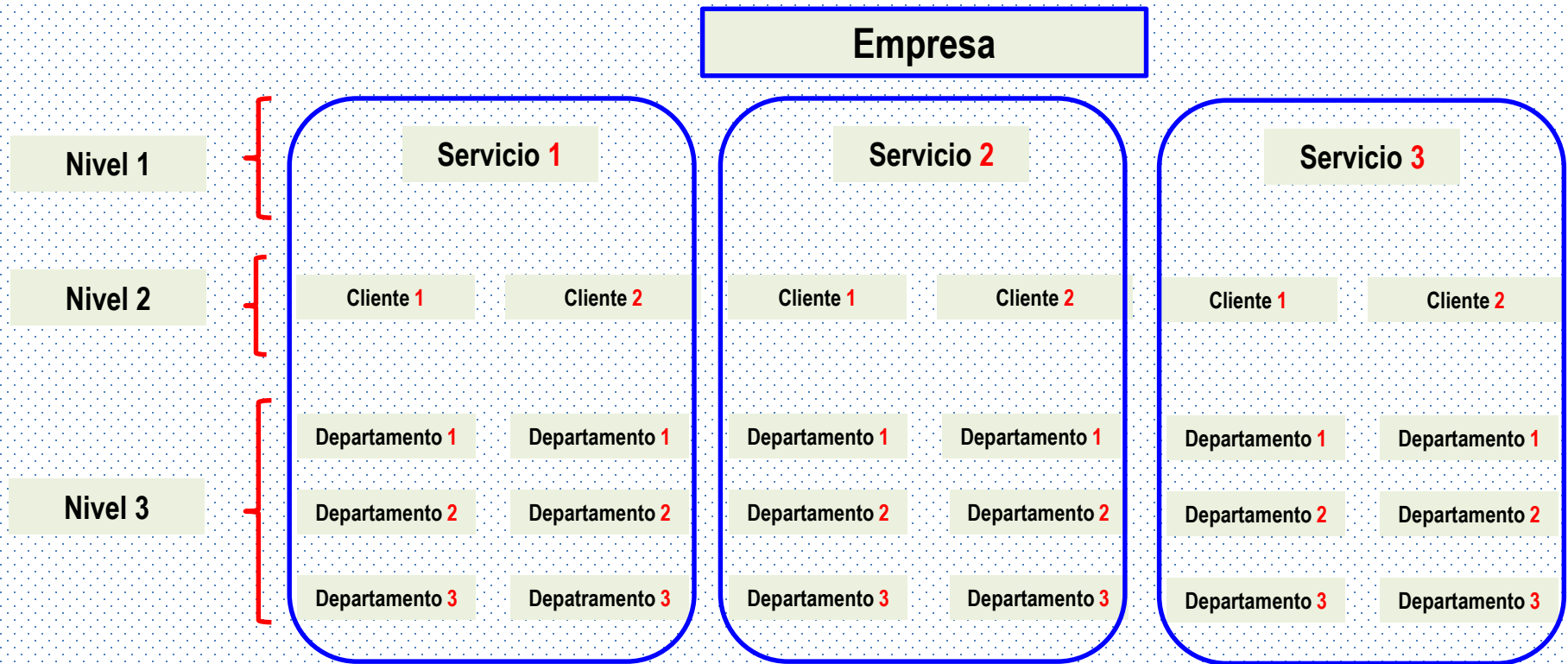
### 3.- Diseño y cumplimentación del modelo:

Si se trata de una **empresa comercial** posiblemente necesitaremos establecer un sistema de costes en función de un orden de preferencias. Por ejemplo en este caso la distribución la haremos por centros, departamentos y líneas de productos, para saber los resultados de cada uno de los apartados:



### 3.- Diseño y cumplimentación del modelo:

Si se trata de una **empresa de servicios**, otra forma de estructurarla podría ser la siguiente:



Como podemos ver podemos adoptar la **estructura mas acorde a nuestras necesidades.**

## **4.- Análisis de resultados**

## 5.- Análisis de resultados:

Vuelvo a repetir lo mismo para control presupuestario si hacemos todo lo que hemos descrito y **no lo analizamos, no perdamos el tiempo**, no lo hagamos.

Analizar una contabilidad analítica **lleva tiempo** y sobre todo las decisiones son mas complejas.

**1º Si toda va bien** y no es necesario hacer correcciones. Se mas de mi empresa.

**2º No va bien: Sabremos donde esta el mal**, y aunque no tomemos decisiones en este momento, **podremos tomarlas mas adelante.**

A veces no se pueden tomar las decisiones que deseáramos.

De todas maneras en mi opinión **la forma de actuar es similar a la expuesta en mi anterior charla de Control Presupuestario:**



## 5.- Análisis de resultados:

### 1º Cumplir con los tiempos de análisis:

No correr al principio y **analizar adecuadamente las necesidades**.

### 2º Familiarizarse con los estados y los resultados obtenidos:

Acostumbrarse a la nueva información y **contrastarla** con los datos de la Contabilidad Financiera.

### 3º Analizar las causas de las posibles desviaciones:

Ver **que ha pasado** sin perderse en la para esos resultados.

### 4º Comentarlos con las personas afectadas:

**Todo tiene su explicación** que posiblemente justificará el resultado.

### 5º No precipitarse ante los resultados, tanto si son buenos como no:

**La prudencia es un principio y virtud** que da buenos resultados.

### 6º Analizar las posibles soluciones y consensuarlas:

Los **problemas reposados**, a veces no son tan importantes.

## 5.- Análisis de resultados:

7º **Cuantificar el impacto económico social de las soluciones:**

A ver si es **peor el remedio que la solución.**

8º **Seguir la implantación de la solución:**

Ver realmente si cumple el **efecto deseado.**

9º **Felicitar o no por las decisiones adoptadas:**

**Hacer partícipe a la organización** del éxito o no de la decisión adoptada.

10º **Volver a empezar el mes siguiente:**

**Esto no termina nunca....., así que volvemos a empezar.**

Finalmente, **si el modelo funciona**, no cambiarlo porque podría desestabilizar el sistema ya que son muchos los datos que ofrece.

## 6.- Conclusiones finales:

## 5.- Conclusiones:

- 1º Llevar una contabilidad analítica **es aconsejable** para la gestión empresarial.
- 2º No importa **el tamaño o tipo de empresa**. Siempre hay una medida adecuada para cada una de ellas.
- 3º Marcarse **objetivos adecuados y realizables**.
- 4º Analizar bien las **posibilidades y necesidades** de la empresa.
- 5º Adquirir el **compromiso de ejecución**.
- 6º **Compartirlo** con el resto de la organización.
- 7º Tomar las **decisiones a tiempo**, aunque no gusten.
- 8º **Felicitar, a todos, por el trabajo bien hecho**.

Se adjunta a esta charla un **modelo Excel sencillo** para aplicarlo **sin disponer de ningún tipo de software de contabilidad analítica**.

Únicamente se deberá tener precaución de **codificar las cuentas contables** para su distribución en el modelo.

Es un **modelo de iniciación a dos niveles** y no está protegido por lo que es conveniente **hacer una copia de seguridad** de la misma y trabajar con ella.

El uso del mismo **dependerá de cada uno de los usuarios** y los cambios que se realicen **pueden afectar al resultado de la misma**, por lo que es conveniente tener conocimientos de Excel para su uso.

**Es solo un modelo de ayuda.**

**Espero que esta charla y el modelo Excel que se han expuesto y que ponemos a vuestra disposición, contribuyan a un crecimiento sostenido y controlado.**

***Gracias por su atención***

***José Luis Giral***