



AA Aplicación 16.4

EL CONTROL Y LA FIJACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO DE FOTOCOPIAS EN BUANAMINO

Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos
José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid

La empresa Buanamino (empresa ficticia) tenía organizado el servicio de fotocopias de forma centralizada para atender a las necesidades reprográficas que demandaban el resto de los departamentos de la empresa y pretendía controlar dicho servicio de acuerdo con el modelo de centro de gasto discrecional. Para ello, la oficina central estableció un presupuesto de gastos, que sólo se podía destinar a fotocopias y que repartía entre los distintos departamentos, según la importancia y necesidades de cada uno. El sistema diseñado permitía que cada departamento hiciese ilimitadamente las copias que necesitaba, ya que, al final de ejercicio, las desviaciones respecto de las asignaciones departamentales se compensaban unas con otras, debido a que el presupuesto global debía ser cerrado en ese momento de forma equilibrada. Si aparecía déficit en su conjunto, la oficina central lo cubría. De esta forma, los departamentos que más gastaban, superando su asignación, no tenían problemas pues su déficit era cubierto por aquellas otras unidades más ahorradoras que, en cualquier caso, debían devolver sus excedentes, bien para cubrir los excesos ajenos bien para cerrar el presupuesto. El nuevo presupuesto se establecía al año siguiente.

Como se puede observar, el sistema diseñado suponía una serie de ineficiencias importantes. Por un lado, no había ningún control del gasto en aquellas unidades que sobrepasaban su asignación ya que se permitía el despilfarro en la utilización del servicio. Por otro, no había ningún incentivo al ahorro ya que las cantidades sobrantes debían ser devueltas. Por todo ello, el año pasado, la oficina central introdujo un nuevo sistema para el control de este servicio basado en la flexibilidad presupuestaria y el cobro de las fotocopias al resto de las unidades organizativas.

El problema que surgió entonces fue: ¿a qué precio se debían cobrar las fotocopias que los servicios centrales hacían al resto de las unidades organizativas? La empresa intentó tomar como punto de referencia para el precio de la fotocopia el de mercado. Sin embargo, se encontró con el problema de la disparidad de precios existentes en el mercado, ya que según el tipo de empresa que se tomara, los precios podían variar considerablemente. Por ello, intentó utilizar un sistema de costes, según el cual el precio de la fotocopia sería el resultante de la relación entre los costes totales en los que se incurría en el servicio y el número de fotocopias realizadas. Sin embargo, el sistema también planteaba algunos problemas. De los costes totales imputables al servicio (relativamente fáciles de obtener según apuntes contables), así como del número de copias realizadas, sólo se tenía información del ejercicio anterior. Por ello, el método de coste real no se podía aplicar.

La empresa se decidió, entonces, por un coste estándar, obtenido en función de la información del ejercicio anterior. Este coste estaría vigente para todo el nuevo ejercicio. Dicho estándar, cercano a la media de los precios que se podían encontrar en el mercado, evitaba situaciones de ineficiencia en el servicio al introducir medidas de competitividad externas. Ello fue posible porque, en ningún caso, el





servicio de fotocopias se podía considerar como un centro de responsabilidad sobre beneficios, sino que lo que debía primar en su actuación era la calidad y el coste con el que se ofrecían las copias. En estas condiciones y si el servicio cumplía las normas de calidad, el resto de las unidades organizativas, que tenían libertad de contratar con empresas externas, utilizarían el servicio interno, evitando la ociosidad de las instalaciones.

Con este sistema de cobros, el precio por fotocopia se iba computando en la cuenta de cada departamento de tal forma que, si sobrepasaba el presupuesto asignado, el déficit generado se le restaba en las siguientes asignaciones. Ello introducía un nuevo criterio de control del gasto departamental que hacía valorar mejor las necesidades internas de fotocopias. Por otro lado, a las unidades ahorradoras se les permitía asignar las cantidades excedentes a otras necesidades que estimaran oportunas. Con todo ello, se consiguió una mejor utilización de los recursos disponibles al permitir una mejor valoración interna de las necesidades de las unidades organizativas que utilizaban el servicio de fotocopias.

Fecha aplicación: Junio de 2015

