



APUNTE ELECTRÓNICO

Control de Gestión

Licenciatura en Contaduría



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

AUTORA

Mtra. Claudia Valentina Palencia García

REVISIÓN PEDAGÓGICA

Lic. Laura Antonia Fernández Lapray

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Sistema Universidad Abierta
y Educación a Distancia

Control de gestión

Apunte electrónico

Edición: agosto 2017.

D.R. © 2010 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite
Plan de estudios 2012, actualizado 2016

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el alumno estará capacitado para planear, diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión en una entidad.

TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

	horas
1. Aspectos generales de los costos	6
2. Clasificación y tipos de entidades	4
3. Administración por objetivos	8
4. Identificación y determinación de estándares por actividad y área	12
5. Establecimiento de mecanismos de control	14
6. Creación, diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión	12
7. Toma de decisiones	8
Total	64

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo el mundo ha venido experimentando cambios tecnológicos y sociales constantes, que han repercutido en las organizaciones. México tiene una gran desventaja ante esta situación, porque el gobierno convirtió a nuestro país en un mercado cerrado a la importación mediante aranceles altos y otras medidas, esto provocó que durante ese tiempo los cambios fueran pocos y se daban lentamente, lo que permitía predecir lo que pasaría en el futuro. Antes de la apertura comercial de nuestro país (1994), los empresarios mexicanos vendían lo que producían, hoy deben producir lo que consideran que se venderá.

El mundo habla hoy de mercado libre, sin naciones y sin fronteras, lo que ha traído como consecuencia que las actuales estructuras, sistemas, formas de dirección que imperan en la mayoría de las organizaciones mexicanas ya no funcionen como lo hacían en el pasado.

Las empresas que sobrevivirán no son las más fuertes, sino las que sean capaces de adaptarse al cambio y no triunfará solamente la empresa que se adapte al cambio, sino aquella que, en un mundo cambiante, se adapte al cambio, conserve y desarrolle sus recursos.

México se enfrenta a un gran reto: superar el atraso económico y social. Para lograrlo es necesario que las organizaciones, mediante el trabajo profesional del contador, mejoren la eficiencia.

Es así como el control se constituye en el factor determinante de la buena administración del resultado. No puede pensarse en administrar una organización sin el control correspondiente.

El control al que se referirá no es precisamente el control interno, necesario en toda administración histórica, sino otro tipo de control; el control de gestión que actúa sobre la *actividad*, producto de la *decisión*, determinada por la *información*.

Control es el proceso de vigilar actividades, comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuáles son sus causas, a fin de corregir acciones o cualesquier desviaciones significativas o revisar decisiones y planes, asegurando así que se cumplan los objetivos tal como se planificó.

Control de gestión es el proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dediquen al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeamiento; se efectúa en los niveles medios y superior.

En la Unidad 1 se definen los principales conceptos que participan en el adecuado diseño e implementación del sistema de control de gestión.

En la Unidad 2 conoceremos los diferentes tipos de entidades. Identificaremos que cada tipo de entidad ofrece características especiales y problemas específicos que requerirán que el sistema de control de gestión se adapte de la mejor manera posible a ellas.

En la Unidad 3 identificaremos que el diseño del sistema de control de gestión se realiza con base en la planeación estratégica y con el propósito de que la empresa alcance los objetivos organizacionales.

En la Unidad 4 conoceremos el objetivo de diseñar un sistema de medición del desempeño y la importancia de establecer estándares de gestión.

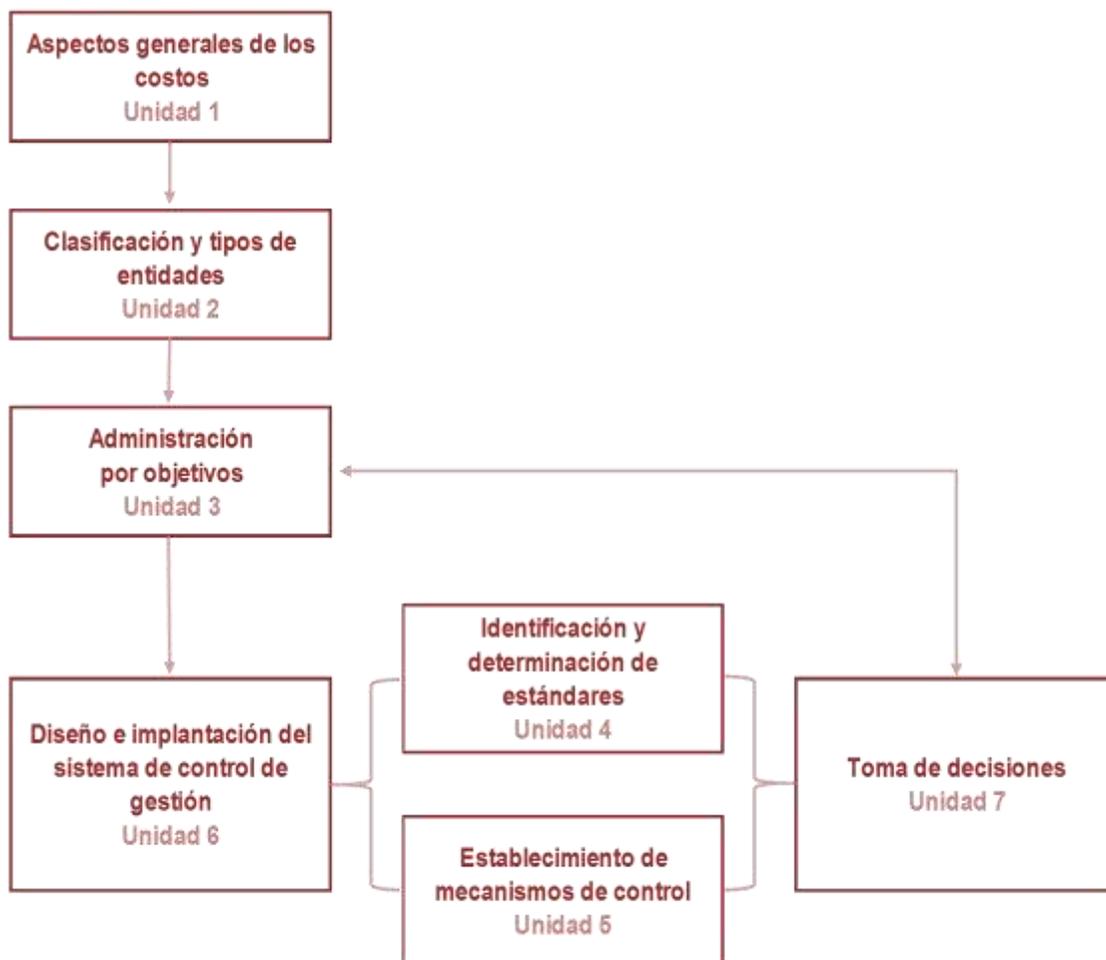
En la Unidad 5 analizaremos herramientas de control para que la administración de las organizaciones evalúe si el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados.

En la Unidad 6 aplicaremos lo aprendido durante el curso implantando y evaluando un sistema de control de gestión de acuerdo con los objetivos y plan estratégico de la organización.

En la Unidad 7 conoceremos la etapa final del sistema de control de gestión: la toma de decisiones. Según la correspondencia o coherencia de los resultados obtenidos y los previstos, se toman decisiones.



ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

Aspectos generales de los costos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá los aspectos generales de los costos como herramientas de toma de decisión y de establecimiento de sistemas de control para las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. Aspectos generales de los costos

1.1. Contabilidad gerencial y contabilidad financiera

1.2. Presupuestos, pronóstico, proyección, estimación, asignación vs. prorrateo

1.3. Control

1.4. Gestión

1.5. Sistema

1.6. Proceso administrativo

1.7. Actividades y tareas

INTRODUCCIÓN

En esta primera unidad de estudio recordaremos conceptos básicos indispensables para comprender el objetivo del sistema de control de gestión y sus elementos para un adecuado diseño.

Analizaremos conceptos como gestión, control, sistema, presupuestos, pronósticos, que representan herramientas básicas de la administración para desempeñar con éxito sus funciones de planeación, control y toma de decisiones; y representan la base para un adecuado diseño del sistema de control de gestión.

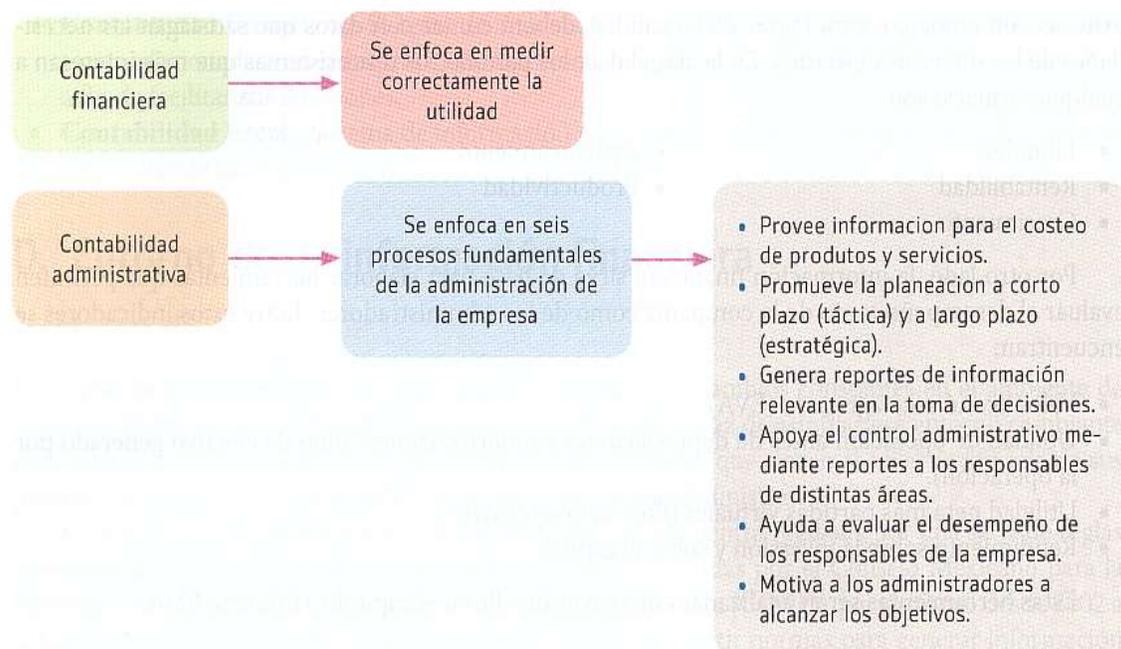
Conoceremos que la función básica de los sistemas de control de gestión consiste en suministrar a la gerencia la información necesaria para controlar su estrategia y su estructura.

Aprenderemos que los sistemas de control de gestión constituyen sistemas formales de formulación de objetivos, monitorización, evaluación y retroalimentación, que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico.

1.1. Contabilidad gerencial y contabilidad financiera

La contabilidad financiera y la contabilidad gerencial o administrativa son sistemas de información muy importantes para la administración de las empresas, ya que apoyan en tres de sus principales funciones: planeación, control y toma de decisiones. Ambas contabilidades emanan del mismo sistema de información; sin embargo, tienen diferencias y similitudes que debemos tener presentes.

Figura 1. Esquema comparativo de los objetivos de la contabilidad gerencial o administrativa y de la contabilidad financiera



Fuente: Ramírez (2013: 12).

La contabilidad gerencial está organizada con el objeto de producir información para uso interno de la administración; en la contabilidad financiera, los usuarios de la información son internos y externos a la entidad.

La contabilidad administrativa se orienta al futuro para apoyar las funciones de planeación de la empresa, la contabilidad financiera registra hechos históricos. La contabilidad administrativa no está regulada por ningún órgano, la contabilidad financiera observa reglas, normas, está regulada.

La contabilidad financiera es obligatoria, diversos ordenamientos legales obligan a las empresas a diseñar un sistema de contabilidad financiera, la contabilidad administrativa es opcional.

La contabilidad administrativa es aproximada, no intenta determinar la información financiera con precisión. La contabilidad financiera es precisa al determinar la información financiera; exactitud que exigen las Normas de Información Financiera (NIF).

1.2. Presupuestos, pronóstico, proyección, estimación, asignación versus prorrateo

Presupuestos

Los presupuestos son la base de la planeación estratégica de las empresas. Los presupuestos son una herramienta administrativa para proyectar y controlar las operaciones.

Recordemos que la planeación estratégica se realiza con la finalidad de establecer cómo se aplicarán los recursos con que cuenta la empresa y orientar las estrategias y las políticas hacia el logro de los objetivos. Los presupuestos aterrizan la planeación, permiten identificar si estarán los recursos disponibles para realizar los planes.

La planeación y el control son la clave de una buena administración. Los presupuestos son utilizados como parámetros de medición del desempeño, comparando lo estimado con el desempeño real.

El presupuesto es “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución” (Burbano, 2011: 10).

La lista que se presenta a continuación, resume algunas de las ventajas que ofrece un sistema formal de presupuestos (Ramírez, 2013: 229):

- Motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Se mantienen los archivos de datos históricos.
- Facilita a la administración el empleo óptimo de los diferentes insumos.
- Simplifican el control administrativo.
- Racionalizan de forma óptima los insumos.

Etapas de preparación del presupuesto

Las etapas de elaboración de los presupuestos son (Burbano, 2011: 39-46):

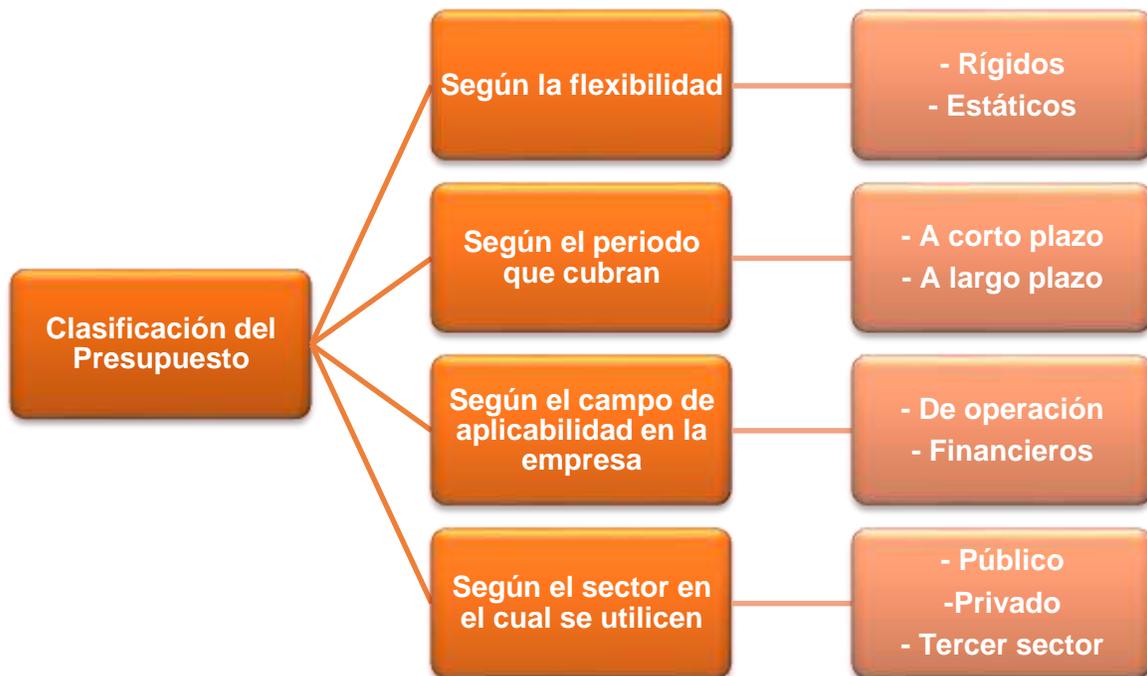
1. Pre-iniciación: en esta etapa se identifican los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia. Las áreas de la empresa elaboran sus planes en función de los objetivos, las estrategias y las políticas.
2. Elaboración: en esta etapa, los planes adquieren una dimensión monetaria en términos presupuestales. Se asignan los recursos a los planes. Se analiza el presupuesto, se discute su conveniencia financiera, se ajusta, aprueba, publica y difunde.
3. Ejecución: en esta etapa se ponen en marcha los planes para alcanzar los objetivos, promoviendo el uso eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos presupuestados.
4. Control: en esta etapa se comparan los presupuestos con la realidad. Se analizan y explican las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. Se implementan correctivos, se modifica el presupuesto cuando sea necesario.

5. Evaluación: Al finalizar el periodo presupuestal, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos, que contendrá no sólo las variaciones, sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Reconocer los logros y fallas en cada una de las etapas del presupuesto.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

Figura 2. Clasificación del presupuesto



Fuente: Burbano (2011: 18)

Los **presupuestos rígidos** no aceptan modificaciones, por lo regular se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez concluido y aprobado el presupuesto, no permite cambios por ninguna situación; normalmente este tipo de presupuesto lo utiliza el sector público. Por el contrario, los **presupuestos flexibles** se elaboran

para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

Los **presupuestos a corto plazo** se diseñan para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Los **presupuestos a largo plazo** se diseñan para cumplir el ciclo de operaciones de un plazo mayor a un año.

Los **presupuestos de operación** resumen el estado de resultados proyectado: ventas, producción, compras, usos de materiales, mano de obra, gastos de operación. Los **presupuestos financieros** incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance general o estado de situación financiera proyectado.

Los **presupuestos del sector público** cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales (Burbano, 2011: 20) del Gobierno mexicano. La característica especial, es que los presupuestos públicos de gastos, equivalen a los presupuestos públicos de ingreso, dando como resultado, de las operaciones presupuestadas, “cero”. El diseño de estos presupuestos debe cumplir las formalidades establecidas en ordenamientos legales.

Los **presupuestos del sector privado** los diseñan en las empresas privadas, carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto los hace ser flexibles. Los **presupuestos del tercer sector** se diseñan en organizaciones sin fines de lucro.

Para los fines de nuestro curso, nos vamos a enfocar en los presupuestos flexibles, a corto plazo, de operación y financieros del sector privado; debido a que son los presupuestos que diseñan las empresas cuyo objetivo es obtener utilidades.

El presupuesto maestro

Los presupuestos representan un compromiso formal de la administración para tomar acciones positivas capaces de lograr que los eventos reales correspondan al plan estratégico. Los planes de utilidades también contienen declaraciones explícitas acerca de la implantación de los objetivos de la administración para un periodo específico; los administradores comunican estos planes a todas aquellas partes que tienen alguna responsabilidad por el control. La comparación de los resultados reales con los planes de utilidades, forman la base para el control administrativo, para la motivación y para el desempeño (Gayle, 1999: 329).

El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las áreas funcionales de una organización: ventas, producción, distribución, administración, finanzas, etc. Cuantifica las expectativas en relación con la utilidad futura, los flujos de efectivo, la posición financiera y los planes de apoyo. Son la culminación de una serie de decisiones que se producen como resultado de un estudio cuidadoso del futuro de la organización.

El presupuesto maestro está dividido en dos presupuestos: el presupuesto de operación y el presupuesto financiero.

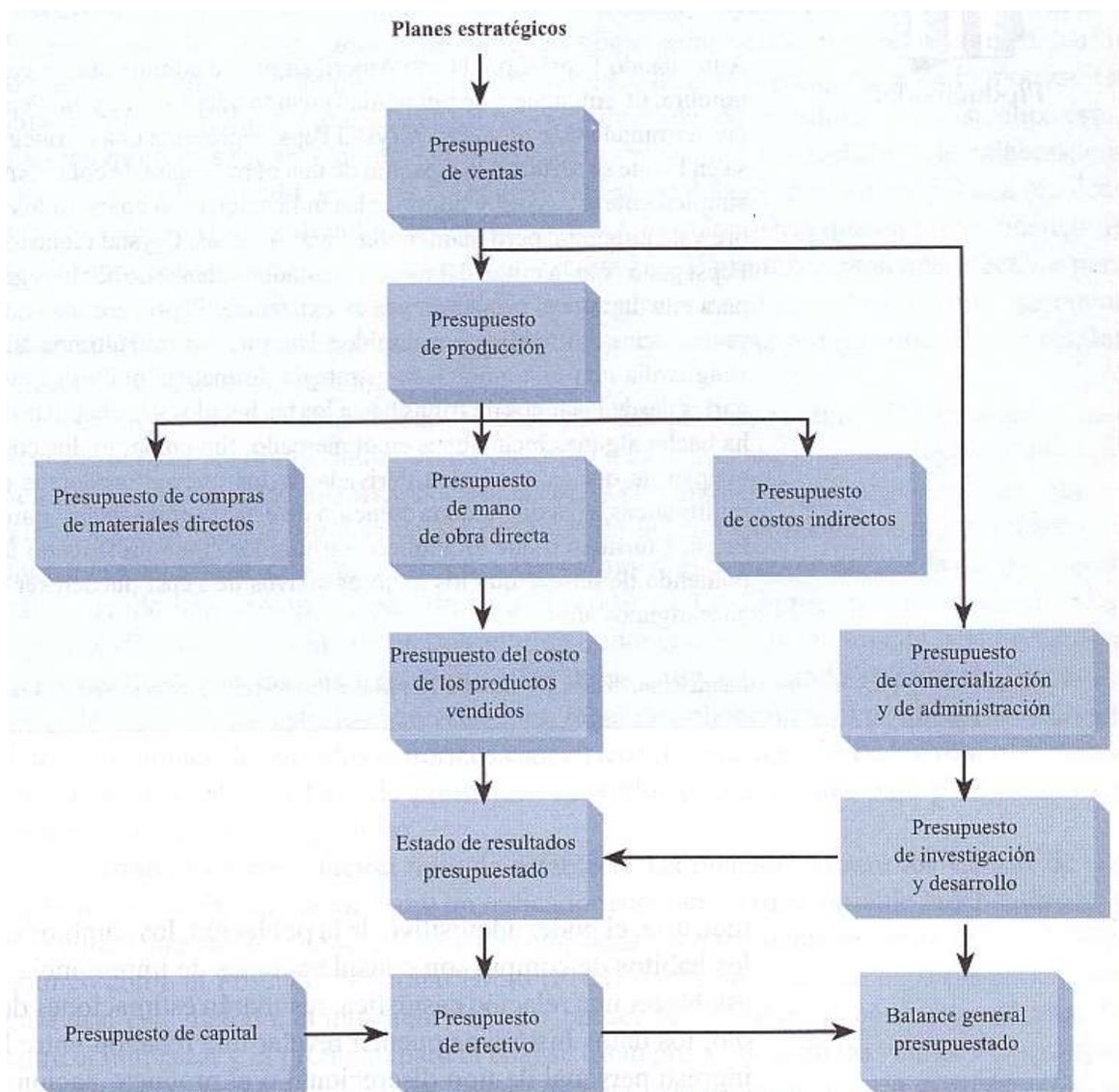
Figura 3. Esquema del presupuesto maestro



Fuente: Ramírez, 2013: 230.

El proceso de la preparación de presupuestos fluye desde los planes estratégicos hasta el presupuesto de ventas apoyado por los pronósticos de ventas y termina en los estados financieros presupuestados de *balance general* y de *resultado*, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 4. Interrelaciones entre los planes estratégicos y los presupuestos



Fuente: Gayle, 1999: 339.

Pronósticos

En la experiencia de la mayoría de los negocios regionales -sean estos del giro de producción o de servicios-, las decisiones tomadas en el presente que impactarán en el futuro se respaldan en la intuición; y no es que esto sea malo, pero bajo el contexto actual, en que se mueven todos los mercados, la incertidumbre es parte de la operación cotidiana de las empresas. Para que las empresas puedan reducir este grado de incertidumbre resultante del cambio constante del entorno, deben respaldar sus decisiones en algo más que la intuición, deben respaldarlo en la elaboración de pronósticos correctos y precisos que sean suficientes para satisfacer las necesidades de planeación de la organización (Hanke y Wichern, 2006: 2).

Usos de los pronósticos en la empresa

- Ventas: en el presupuesto de ventas para saber aproximadamente cuánto se tendrá de ingresos a un determinado periodo.
- Operaciones: en el presupuesto de operación para saber aproximadamente cuánto se gastará en aspectos administrativos, de ventas y financiamiento.
- Mercadotecnia: en estudios de mercados para la incorporación de nuevos productos o servicios (demanda).
- Gerencia: en estudios de crecimiento de la empresa respecto al sector.

Los pronósticos ayudan a preparar los presupuestos. Por ejemplo, si el pronóstico de ventas para el siguiente ejercicio fiscal muestra una tendencia desfavorable, entonces el plan estratégico de ventas deberá encaminarse a revertir dicha tendencia a través de acciones que impulsen el crecimiento o que no permitan que las ventas decaigan o, en el peor de los casos, que simplemente se reduzcan en un nivel mínimo.

Antes de preparar el presupuesto maestro, las empresas preparan un pronóstico de ventas para el periodo presupuestado. Los pronósticos de ventas generalmente determinan el nivel de actividad al cual una empresa establece todos los presupuestos. Esto es, los pronósticos deben ser consistentes con las demás áreas del negocio. Por ejemplo, si una empresa pronostica vender 600 unidades y sus instalaciones de manufactura pueden producir 500, basará todos los presupuestos en un nivel de actividad de 500 unidades, a menos que adquiera instalaciones adicionales para la producción.

Normalmente, los pronósticos se basan en hechos del pasado para predecir el futuro, pero también influyen otros aspectos como el entorno político y económico del momento. Los ambientes tecnológicos, sociales y legales afectan los pronósticos. La situación del sector industrial, el poder adquisitivo de la población, los cambios en los hábitos de compra, son consideraciones de importancia para los pronósticos.

Esto es, los factores internos, como el patrón histórico de ventas, las utilidades deseadas, las características del producto y las estimaciones de la fuerza de ventas influyen en el pronóstico de ventas. Sin embargo, también es importante considerar condiciones externas políticas, sociales, tecnológicas y legales que afecten las ventas futuras.

Procedimientos de los pronósticos

Métodos cualitativos

Las técnicas cualitativas se usan cuando los datos son escasos, por ejemplo, cuando se introduce un producto nuevo al mercado. Estas técnicas usan el criterio de la persona y ciertas relaciones para transformar información cualitativa en estimados cuantitativos. Algunos son:

- Jurado de opinión ejecutiva. Un grupo de ejecutivos corporativos se reúnen, sus opiniones se promedian para generar el pronóstico.
- Composición de la fuerza de ventas. Combina estimaciones de los vendedores sobre las compras esperadas de los clientes.
- Método Delphi. Utilizado predominantemente en la predicción de tendencias y cambios tecnológicos. Emplea un panel de expertos que no se reúnen, sino que el proceso se ejecuta mediante una serie secuencial de preguntas y respuestas escritas.
- Encuestas de opinión. Permiten identificar cambios en las tendencias, se llevan a cabo en muestras de la población.
- Investigación de mercado. Se usa para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales.
- Evaluación de clientes. Combina estimaciones de los clientes habituales (Hanke, 2006: 4).

Métodos cuantitativos.

Se basan en procedimientos mecánicos o modelos matemáticos que se apoyan en datos históricos o en variables causales para producir resultados cuantitativos.

Algunos son:

- Análisis de series temporales. Establece una ecuación para una tendencia y la proyecta al futuro
- Modelos de regresión. Pronostica una variable a partir de lo que se sabe o supone de otras.
- Modelos econométricos. Simula con ecuaciones de regresión segmentos de la economía.
- Indicadores económicos. Pronostica con uno o más indicadores el estado futuro de la economías.

- Efecto de sustitución. Predice con una fórmula matemática cómo, cuándo y en qué circunstancias un nuevo producto o tecnología sustituirá al actual (Hanke, 2006: 4).

El proceso del pronóstico

Generalmente un pronóstico se elabora siguiendo los pasos que se indican a continuación:

1. Formulación del problema y recolección de datos. Estos dos elementos se tratan como un único paso porque el problema determina los datos adecuados. Si no se dispusiera de los datos adecuados, el problema tendría que redefinirse o se tendría que acudir a un método puramente cualitativo.
2. Manipulación y limpieza de datos. Es posible tener muchos o pocos datos, datos irrelevantes, datos desactualizados, etc., todos ellos requerirán de cierto procesamiento para obtener los datos necesarios y adecuados.
3. Construcción y evaluación del modelo. Implica emplear los datos en un modelo de pronósticos que sea adecuado en términos de minimización del error de pronóstico.
4. Aplicación del modelo (el pronóstico real). Consiste en los pronósticos reales del modelo que se generan una vez que se han recolectado y quizás reducido a sólo los datos adecuados, tan pronto se ha elegido un modelo adecuado de pronósticos.
5. Evaluación del pronóstico. Implica comparar los valores del pronóstico con los valores históricos reales. Frecuentemente, el examen de los patrones de errores lleva al analista a modificar el procedimiento de pronósticos (Hanke, 2006: 5-6).

Proyección

Las organizaciones realizan proyecciones financieras con el propósito de conocer cuáles serían los resultados de las operaciones y la situación financiera de la empresa si se realizaran determinados supuestos que no se han realizado.

Las proyecciones financieras se convierten en una herramienta muy importante para la toma de decisiones ya que permiten conocer cómo cambiará la estructura financiera de la empresa si se efectuaran ciertas acciones planeadas por la empresa, como por ejemplo: incrementos o reducciones de capital, fusión de sociedades, expansión o reducción del negocio, entre otros.

Las proyecciones financieras se presentan en unos documentos llamados “Estados financieros proforma”, que, como habíamos comentado, contendrán información financiera sobre hechos que no se han realizado.

Los diferentes usuarios de las proyecciones son los mismos usuarios de la contabilidad financiera. Usuarios internos: socios o accionistas, administradores, empleados. Usuarios externos: acreedores, futuros inversionistas.

Estimación

Una estimación es asignarle un valor a algo, de manera predeterminada, cuyo cálculo es poco profundo, de manera general, basado en la intuición y lógica que da la experiencia.

Cuando realizamos estimaciones se llega a resultados aproximados de lo que “puede” costar un producto o servicio, de lo que “puede” una empresa obtener como ingresos. Estas estimaciones se basan en la experiencia; sin embargo, es importante considerar las condiciones actuales y futuras.

Las estimaciones son procesos mentales que nos permiten llegar a aproximaciones acerca de la actividad financiera de la empresa.

Tal como lo habíamos estudiado, los presupuestos son herramientas fundamentales de planeación, control y toma de decisiones en las organizaciones.

Los presupuestos contienen cifras estimadas. Si se diseñan presupuestos con cifras mal estimadas y poco realistas, puede resultar un caos para la organización.

Asignación versus prorrateo

Recordemos que costo es el valor en efectivo o su equivalente sacrificado a cambio de bienes y servicios que brindarán un beneficio futuro o actual a la organización (Hansen, 2007: 36). Se incurre en costos con el objeto de producir beneficios futuros. En una empresa con fines lucrativos, este beneficio se traduce en ingresos.

Los sistemas de costos están estructurados para medir y asignar costos a los objetos de costos. Un objeto de costos es cualquier cosa como productos, departamentos, proyectos, servicios o actividades, para los cuales se miden y asignan los costos.

Figura 5. Objetos de costos

OBJETO DE COSTOS	ILUSTRACIÓN
Producto	Una computadora
Servicio	Vuelo en una línea aérea
Proyecto	Construcción del segundo piso del viaducto
Cliente	Los productos que son adquiridos por él
Departamento	Un departamento dentro de la organización
Actividad	El ensamble de un automóvil
Programa	El programa de mejora continua en una empresa

Fuente: Diseño personal.

La asignación de costos a los objetos de costos, es una tarea fundamental. Una asignación distorsionada puede producir decisiones erróneas. Por ejemplo, si un gerente de planta trata de decidir si produce una materia prima o la adquiere, una

determinación exacta de cuánto cuesta producirla es básica para el análisis. La sobreestimación del costo puede sugerirle comprar la materia prima. La asignación exacta de costos quizá indique lo opuesto. Las malas asignaciones de costos pueden resultar muy costosas.

Los costos directos están relacionados con el objeto de costos y puede hacerse su seguimiento fácilmente.

Los costos indirectos están relacionados con el objeto de costos, pero no puede hacerse su seguimiento fácilmente, por lo que son adjudicados al objeto de costos utilizando algún método de adjudicación de costos.

Un sistema de costeo típico da cuenta de los costos en dos etapas amplias:

1. Acumula costos por medio de alguna clasificación natural como materiales, mano de obra, combustible, publicidad, y después:
2. Asigna estos costos a objetos de costos.

Figura 6. Asignación de costos



Fuente: Diseño personal.

“Los costos indirectos no pueden rastrearse hasta los objetos. Esto significa que no existe una relación causal entre el costo y el objeto de costos o que el rastreo no

es económicamente factible. La asignación de costos indirectos a los objetos de costos se denomina adjudicación” (Hansen, 2007: 38).

Por ejemplo, el costo de energía eléctrica del área de producción que fabrica tres productos. Este costo es necesario para la producción de los tres productos y es necesario adjudicarle este costo a los productos porque no existe alguna relación causal entre el costo y los productos. Una forma de asignar los costos indirectos a los productos es distribuirlos en proporción a las horas de mano de obra directa usadas para cada producto (prorratio). Sin embargo, la adjudicación arbitraria reduce la exactitud del costo de cada producto.

1.3. Control

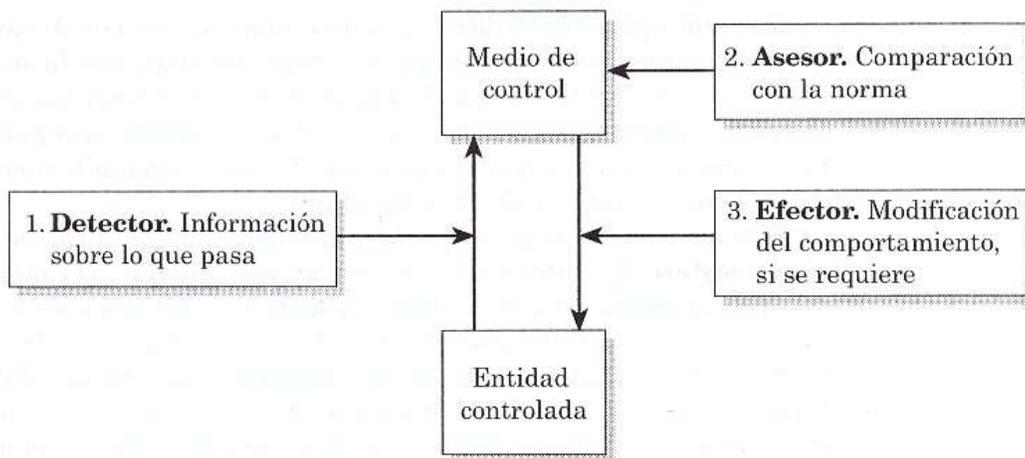
El control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué sí o por qué no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. El gerente efectivo necesita hacer un seguimiento para garantizar que las acciones que se supone que otros realizarán y que los objetivos que supuestamente alcanzarán, están cumpliéndose. Ya que en la realidad la gerencia es un proceso continuo, las actividades de control proporcionan el enlace fundamental que lleva de regreso a la planificación.

Los elementos de un sistema de control son:

1. Detector o sensor. Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
2. Evaluador. Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
3. Efecto. Es el elemento que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo (retroalimentación).
4. Red de comunicaciones. Medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y el efecto (Anthony, 2007: 2-4).

Figura 7. Elementos de un sistema de control



Fuente: Anthony, 2007: 3.

Como se mencionó al inicio de esta unidad, la contabilidad administrativa tiene como objetivo apoyar a la administración en tres de sus principales funciones: planeación, toma de decisiones y control. El control es posible si se cuenta con un sistema de información que permita cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se corrijan los errores y capitalicen los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Por ejemplo, imaginemos que Usted va por una autopista en la cual el límite de velocidad (la norma) es de 100 kilómetros por hora. Su sistema de control actúa como sigue:

1. Sus ojos (sensores) miden la velocidad observando el velocímetro.
2. El cerebro (asesor) compara la velocidad real con la requerida y detecta si hay una desviación de la norma.
3. Ordena a su pie (efector) que disminuya o aumente la presión sobre el acelerador.
4. Como en el caso de la regulación de la temperatura corporal, los nervios del sistema de comunicación transmiten la información de los ojos al cerebro y del cerebro al pie.

1.4. Gestión

La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

“La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminada hacia el logro de los objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general.” (Duncan, 1999: 24).

De la definición de *administración* los elementos esenciales son:

- Coordinación. En la administración, de lo que se trata es de coordinar. Sin la gestión, las organizaciones serían sólo un grupo de personas (gerentes y empleados), trabajando por y para sí mismas, sin una meta común general.
- Objetivos organizacionales. La atención de la administración se centra en los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, los objetivos no siempre están

determinados, de modo que el establecimiento de metas acordadas mutuamente constituye también una función de la gestión.

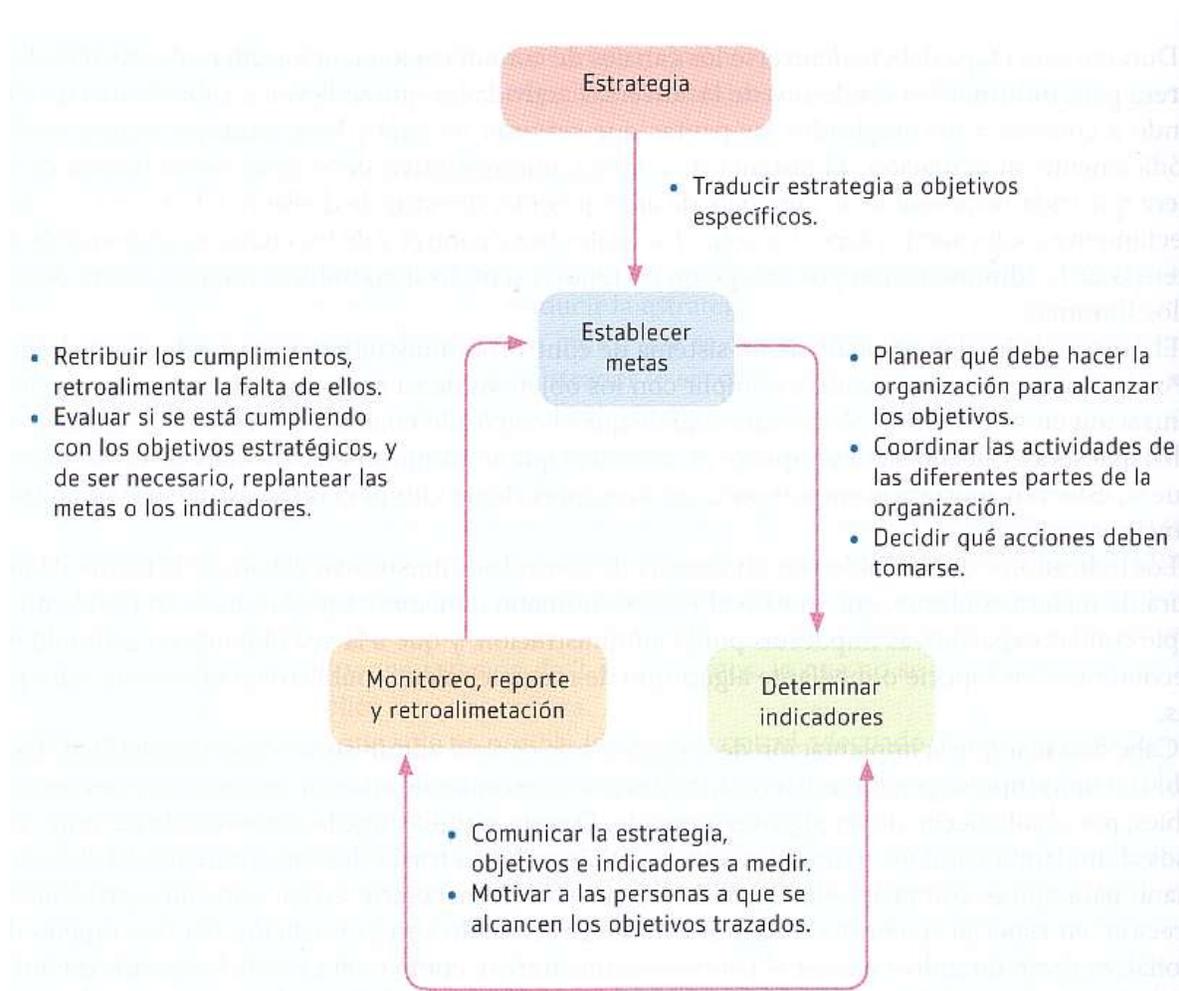
- **Sociedad.** La administración tiene lugar en una matriz cultural más amplia y, como todas las instituciones sociales, debe realizarse de modo que resulte aceptable para la cultura y la sociedad en la que ocurre.

1.5. Sistema

“Un sistema es una manera prescrita y usualmente repetitiva de realizar una o varias actividades” (Anthony, 2007: 5). Un sistema es un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizado en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Todas las actividades de la empresa deben estar encaminadas a concretar la estrategia de la compañía porque en ella se definen todas las metas de la organización y los caminos que se seguirán para alcanzarlas. El sistema de control de gestión es el sistema encargado de implementar dichas estrategias, y, por ende, la piedra angular de su diseño deben ser las metas de la organización (Ramírez, 2013: 393).

Figura 8. Elementos de un sistema de control de gestión



Fuente: Ramírez, 2013: 396.

1.6. Proceso administrativo¹

En el control de gestión encontramos: la planificación, en donde la dirección decide lo que la organización deberá hacer, y el control, en donde se comparan los resultados reales con los planes. Mientras que la planificación tiene una gran importancia en la planificación estratégica, el proceso de control es más importante para el control de las operaciones; ambos, tienen una repercusión relevante en el control de gestión. Las fases del proceso administrativo en el control de gestión se mencionan y estructuran en el siguiente orden:

FASE	OBJETIVO
Planificación	Planear las actividades y tareas que la organización debería hacer.
Coordinar	Regular todas las actividades que realiza la organización en cada una de sus áreas.
Comunicar	Establecer los medios de comunicación de la información en la organización.
Evaluar	Analizar el impacto de la información en las distintas áreas de la organización.
Decidir	Tomar acciones en función de la información obtenida en el proceso de gestión.
Influencia	Generar y motivar el cambio en las acciones y comportamientos de los miembros de la organización.

Figura 8. Fases proceso administrativo en control de gestión. Fuente: Anthony, 2007:7.

¹ Román Rangel, 2005: 14.

1.7. Actividades y tareas²

Actividades

Una actividad es una unidad básica de trabajo ejecutada dentro de una organización. También puede definirse como una agregación de acciones dentro de una organización que es útil a los administradores, con el fin de planear, controlar y tomar decisiones (Hansen, 2007: 36).

La actividad es un grupo de tareas específicas encomendadas a una persona o grupo de personas; éstas desempeñan un papel importante para los objetos de costos y son elementos esenciales en una administración basada en actividades.

Las actividades pueden visualizarse, ya que es lo que la empresa hace; o bien, las acciones o tareas que ejecuta para lograr un objetivo.

Las actividades consumen recursos.

Las actividades son fáciles de entender para la mayoría de las personas.

Las actividades enlazan planeación y control e integran medidas de actuación financieras y no financieras.

Cabe mencionar que los recursos son los elementos esenciales que permiten el desempeño de las actividades. Cuando las organizaciones invierten o gastan dinero en recursos, adquiere la habilidad o capacidad para realizar actividades (capacidad

² Román Rangel, 2005: 21-23.

de la actividad). De la misma forma, un grupo de tareas forman una actividad, un grupo de actividades forman un proceso y un sistema de procesos forman una organización. Como proceso podemos entender un conjunto de actividades que se relacionan entre sí y que consumen recursos para obtener un resultado.

Tareas

La tarea es el conjunto de acciones encabezadas por una o varias personas para conformar una actividad. Las tareas también son funciones específicas que se asignan a un responsable con el fin de lograr un objetivo determinado. El proceso de control de gestión en las tareas tiene algunos beneficios entre los que podemos destacar:

Evita duplicación de tareas.

Permite identificar al responsable.

Evalúa el nivel de especialización.

Permite reducir costos mediante el diseño de nuevas formas de ejecutar la tarea.

Permite evaluar el desempeño del ejecutor de la tarea.

Permite visualizar de manera disgregada cada una de las acciones ejecutadas.

Es importante mencionar que el análisis de tareas permite a los administradores tener un claro detalle de las actividades que se realizan, logrando con ello evitar a toda costa que se realicen de manera repetitiva; también permite identificar al responsable o ejecutor de la tarea, así como las habilidades y aptitudes que lo caracterizan. Una vez que se tiene pleno conocimiento de las tareas, debe observarse el efecto que tienen cada una de ellas como parte de un proceso; esto

es, todas las tareas forman actividades que a su vez integran procesos y debe ser medidas y evaluadas como tal.

Uno de los objetivos primordiales del control de gestión es precisamente el análisis, evaluación, control y mejoramiento de tareas, actividades y procesos de la organización, así como del desempeño, eficiencia y eficacia de quienes las integran y ejecutan.

La organización debe iniciar su proceso de control mediante el análisis y establecimiento de tareas e ir incrementándolo progresivamente hasta implementar un control integral que le permita visualizar a la organización en su conjunto. Debemos considerar que a pesar de que el análisis de tareas permite identificar cada una de las acciones que se ejecutan, así como a los miembros que las desempeñan, es preciso evaluar los resultados que se obtienen de forma integrada; esto, con el fin de gestionar y alinear todas las acciones emprendidas con los objetivos generales de la organización; promoviendo a su vez, el trabajo en equipo.

Como se puede observar, las tareas son pequeñas unidades de trabajo que al articularse forman procesos generadores de valor para los clientes de la organización; por tal motivo, ninguna actividad o proceso se puede desarrollar de manera eficiente si no se confecciona de manera coordinada y precisa la ejecución de las tareas.

RESUMEN

La contabilidad administrativa tiene como objetivo colaborar con la administración en sus funciones de planeación, control y toma de decisiones. Los presupuestos y pronósticos representan herramientas fundamentales de la contabilidad administrativa.

Un sistema es una manera prescrita de realizar una o varias actividades. Al sistema que sigue la gerencia para controlar las actividades de una organización se le llama sistema de control de gestión. El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

El control de gestión consiste principalmente en la implantación de estrategias. Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anthony, R. (2007). <i>Sistemas de control de gestión</i> (20ª ed.). México: McGraw-Hill.	1	1-30
Burbano, J. (2011) <i>Presupuestos</i> (4a ed.). México: McGraw Hill.	1	1-31
Gayle, L. (1999). <i>Contabilidad y administración de los costos</i> (6ª ed.). México: McGraw-Hill.	10 4	327 – 348 103-120
Hanke, J. (2006). <i>Pronósticos en los negocios</i> (8a ed.). México: Pearson.	1	1-11
Hansen, D. y Mowen, M. (2007). <i>Administración de costos</i> (5a ed.). México: Thomson.	2	28-66
Ramírez, D. (2013). <i>Contabilidad administrativa</i> (9a ed.). México: McGraw Hill.	1 10	3-26 392-401

Bibliografía complementaria

Román Rangel, Ignacio y Gutiérrez Peñaloza, Lilia Alejandra (2005).

Control de gestión. México: UNAM/ FCA/ SUAYED.

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/4/1458.pdf>

Bibliografía recomendada

Horngrén, C. (2006). *Contabilidad administrativa* (13ª ed.). México, D.F.: Pearson, Prentice Hall.

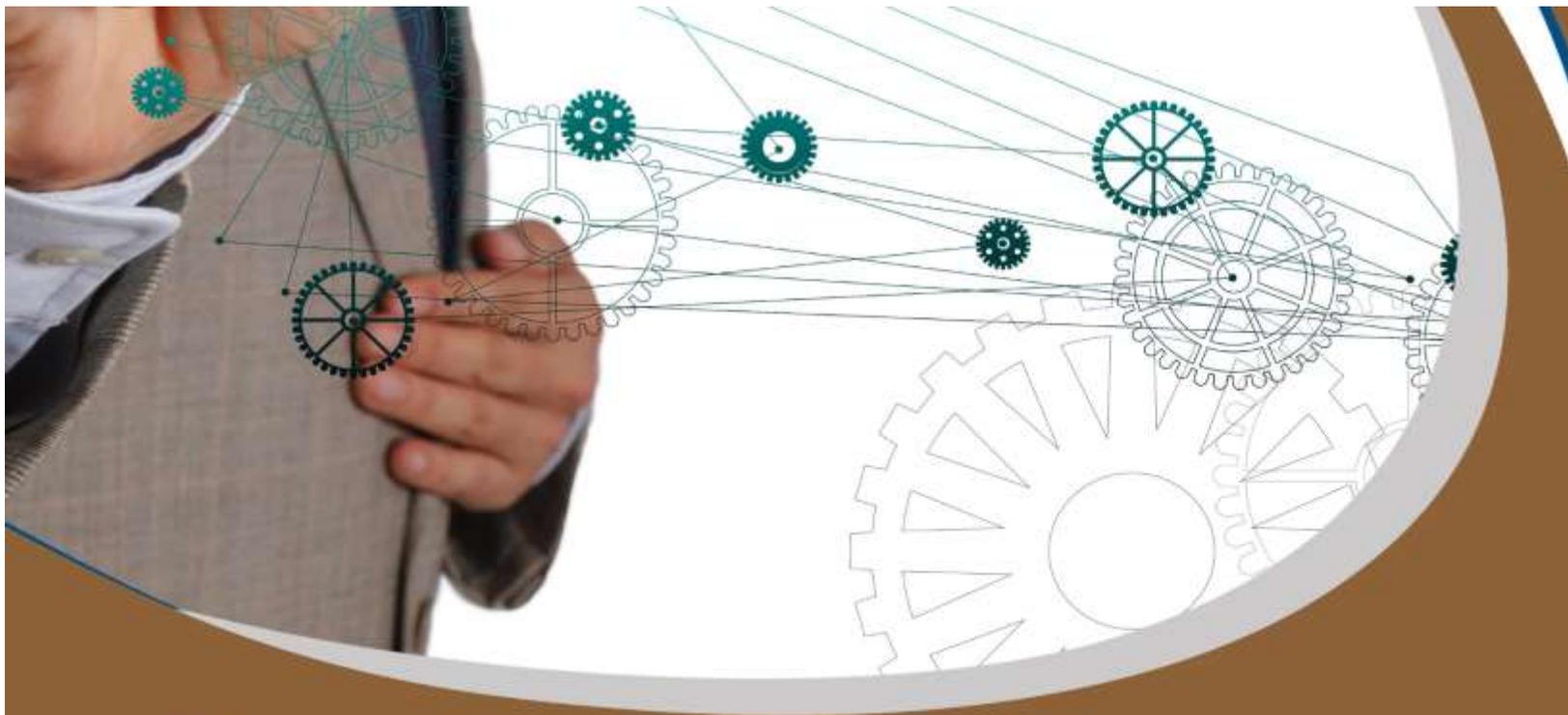
Sitios de internet

Sitio	Descripción
https://www.youtube.com/watch?v=xxYBx5qp29o	Diferencias entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa.
https://www.youtube.com/watch?v=UdA6PugU1ec&list=FLmFNhfnwtEojlhQmBKj3lYA&index=7	Explicación de la importancia de elaborar presupuestos en la organización.
http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/	Conceptos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión.



UNIDAD 2

Clasificación y tipo de entidades



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará y clasificará los diferentes tipos de entidades en función de su organización, tamaño y tipo de gestión.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

2. Clasificación y tipo de entidades

2.1. Privadas

2.1.1. Las PYME, los corporativos internacionales, transnacionales, multinacionales

2.2. Gubernamentales

2.3. Servicios

2.4. Manufactureras

2.5. Comercializadoras

INTRODUCCIÓN

La empresa como conjunto de recursos económicos, tecnológicos y humanos, se constituye como un elemento fundamental para impulsar el desarrollo del país. La empresa se considera como un eslabón básico de toda economía, de ahí lo importante que resulta garantizar una adecuada gestión que le permita obtener los objetivos trazados y ocupar un lugar en el espacio en que se desenvuelven sus operaciones.

La empresa es la principal protagonista de la actividad económica. Tiene objetivos por cumplir, los cuales han ser gestionados con eficacia y eficiencia mediante una organización adecuada.

Los sistemas de control de gestión se diseñan en función de las características de la organización, de sus metas y estrategias.

En cada tipo de organización se usan distintas estructuras para implantar las estrategias; un buen sistema de control de gestión debe diseñarse para que concuerde con una estructura particular (Anthony, 2007: 98).

Durante el contenido de esta unidad de estudio analizaremos los diferentes tipos de entidades, las características más importantes que los distinguen y objetivos que pretenden.

2. Clasificación y tipos de entidades

La empresa es un grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

La Norma de Información Financiera A-2 (Postulados básicos), define la entidad económica como:

- *aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.*

El anterior concepto es muy amplio, existe una gran diversidad de tipos de entidades. Sin embargo, cualquier entidad requiere de un sistema de control de gestión que comunique con claridad los objetivos de la organización; que asegure que los miembros de la organización (gerentes y empleados) entienden las acciones que se les demandan para alcanzar las metas organizacionales; que informe los resultados de las acciones a toda la organización y garantice que los administradores pueden adaptarse a los cambios en el ambiente.

De acuerdo con el tipo de entidad se diseña el sistema de control de gestión, donde lo único que cambia son algunos aspectos de detalle, pero el fondo es el mismo.

Cada tipo de entidad ofrece características especiales y problemas específicos que requerirán que el sistema de control de gestión se adapte de la mejor manera posible a ellas.

Las entidades pueden clasificarse desde diversos puntos de vista:

1. Según la procedencia del capital: privadas y públicas.
2. Según su actividad o giro: servicios, manufacturera y comerciales.

2.1. Privadas

Las entidades son privadas cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es evidentemente lucrativa.

2.1.1. Las PYME, los corporativos internacionales, transnacionales, multinacionales

Las PYME (pequeña y mediana empresa) pueden tener un giro industrial, comercial o de servicios. Sus principales características son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

(Méndez, 1996, consultado el 22 de marzo de 2016 en <http://www.gestiopolis.com/importancia-pymes-mexico-mundo/>).

Un criterio utilizado para identificar el tamaño de la empresa es por el número de empleados. Este criterio varía según la estructura industrial y empresarial de cada país. Internacionalmente se acepta que una empresa pequeña es la que tiene menos de 50 trabajadores, mediana la que posee menos de 500 y grande la que supera esta cifra de empleados.

En un estudio realizado sobre las industrias pequeñas y medianas por la Asociación del Sudeste Asiático (ASEAN), Brush y Hiemenz utilizaron, según (Spencer Hull, 1986, consultado el 22 marzo de 2016 en <http://www.gestiopolis.com/importancia-pymes-mexico-mundo/>), la siguiente definición:

- 1-9 empleados industrias caseras o micro empresas
- 10-49 empleados industria a pequeña escala
- 50-99 empleados industrias a mediana escala
- 100 o más empleados industria a gran escala

La Secretaría de Economía de nuestro país aplica el siguiente criterio:

Tamaño de la empresa	Actividad Productiva		
	Industriales	Comerciales	Servicios
Micro empresa	De 0, hasta 10 empleados	De 0, hasta 10 empleados	De 0, hasta 10 empleados
Pequeña	De 11 a 50 empleados	De 11 a 30 empleados	De 11 a 50 empleados
Mediana	De 51 a 250 empleados	De 31 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios que señala la Secretaría de Economía consultado el 22 de marzo de 2016 en <http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/CompiteRO.pdf>

Una “compañía internacional” es una empresa que tiene operaciones mundiales, pero tenemos una variedad de términos para designar los diferentes tipos de operaciones. Las empresas trabajan unidas en: empresas conjuntas, acuerdos de licencias, contratos administrativos, propiedad minoritaria, acuerdos contractuales a largo plazo. Todos estos se conocen como acuerdos de colaboración. El término *alianza estratégica* a veces se usa para decir lo mismo, pero generalmente se refiere ya sea a un arreglo de importancia crítica para uno o más socios o a un acuerdo que no implica propiedad conjunta (Daniels, 2013: 18).

La empresa multinacional se define como aquella que tiene subsidiarias, sucursales o filiales en operación localizadas en otros países.

Una empresa multinacional generalmente se refiere a cualquier empresa con inversión extranjera directa. Los términos corporación multinacional, compañía transnacional o compañía multinacional a menudo se utilizan como sinónimos.

Los negocios internacionales han estado creciendo rápidamente en décadas recientes debido a la expansión tecnológica, la liberación de las políticas gubernamentales acerca de los movimientos transfronterizos (de bienes, servicios y recursos necesarios para su producción), el desarrollo de servicios para facilitar las transacciones internacionales, las presiones de los consumidores por comprar productos y servicios extranjeros, el aumento en la competencia global, los cambios de las situaciones políticas y la cooperación en el manejo de problemas y cuestiones transnacionales. Debido a estos factores, cada vez son más los países que se convierten en fuente de producción y ventas para las empresas (Daniels, 2013: 29).

2.2. Gubernamentales

En las entidades gubernamentales el capital es propiedad del Estado y generalmente su objetivo es satisfacer necesidades sociales.

La administración de una entidad gubernamental está a cargo del Gobierno. Su finalidad es proporcionar un servicio público necesario para la ciudadanía.

Por lo general, los servicios que proporciona una entidad gubernamental son gratuitos. Los organismos gubernamentales obtienen sus ingresos de la misma ciudadanía por medio de contribuciones (impuestos, derechos, aprovechamientos); algunos organismos también generan sus propios ingresos o parte de ellos.

Las entidades gubernamentales tienen diversas actividades (económicas, sanitarias, administrativas, etc.), tienen características variadas según su ámbito de acción y el país en el que se encuentran.

Existen entidades gubernamentales encargadas de proteger el medio ambiente, preservar el patrimonio nacional, organizar el sistema educativo, etc. Sus actividades están reguladas por ordenamientos legales.

2.3. Servicios

Las organizaciones de servicios no transforman materiales, sino que satisfacen las necesidades de los clientes por medio de la realización de ciertas actividades. El sector servicios atiende áreas tan variadas como salud, educación, finanzas, asesoría legal (Ramírez, 2013: 476).

El producto que ofrecen las empresas de servicios es un intangible.

Los servicios son tareas o actividades llevadas a cabo para un cliente o una actividad efectuada por un cliente usando los productos o instalaciones de la organización. Se producen utilizando materiales, mano de obra y bienes de capital (Hansen, 2007: 39).

Sin embargo, el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano.

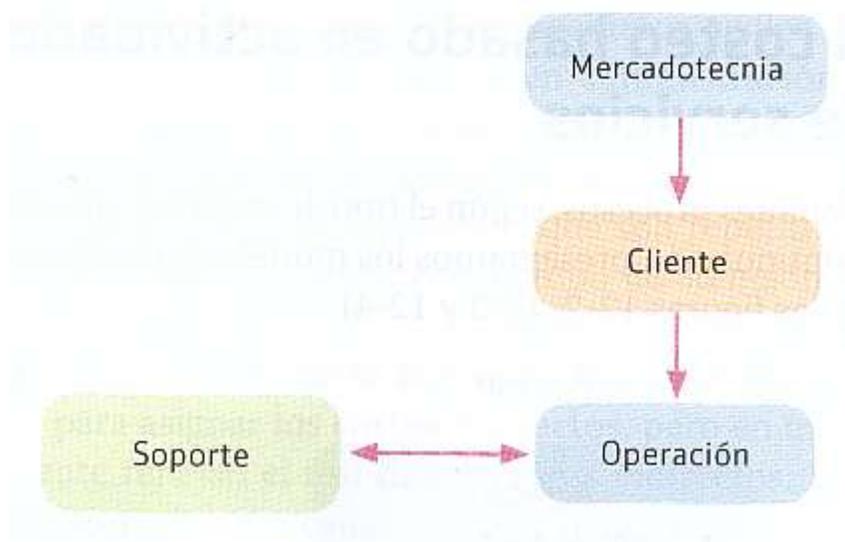
Una característica de los servicios es que la calidad no se conoce hasta después de que éstos han sido previstos por el cliente, a diferencia de una empresa manufacturera en donde se puede verificar la calidad del producto antes de que llegue al cliente (Ramírez, 2013: 477).

Las empresas de servicios pueden clasificarse en dos categorías (Ramírez, 2013: 476):

1. *Firmas orientadas a prestar un servicio específico.* Este tipo de entidades ofrece un servicio específico a los clientes, por lo general de manera permanente. Por ejemplo, despachos de contabilidad, asesoría legal, etc.
2. *Empresas orientadas a prestar servicios integrados.* Se caracterizan por ofrecer servicios complementarios entre sí, para satisfacer necesidades más complejas de los clientes. Por ejemplo, instituciones financieras, hospitales, etc.

La mayoría de las empresas de servicios cuentan con al menos tres áreas básicas: operaciones, soporte y mercadotecnia.

Figura 9. Áreas básicas de las empresas de servicios



Fuente: Ramírez, 2013: 477.

El departamento de operaciones se concentra en el uso de la mano de obra, materiales, recursos tecnológicos y capital intelectual para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las áreas de soporte varían según el servicio que la empresa ofrezca. Por ejemplo, en una línea aérea el departamento de mantenimiento es el área de soporte.

El área de mercadotecnia (marketing y ventas), son relevantes en este tipo de empresas, debido a que es el medio que contacta al cliente, se promueve el servicio y se desarrollan nuevos servicios.

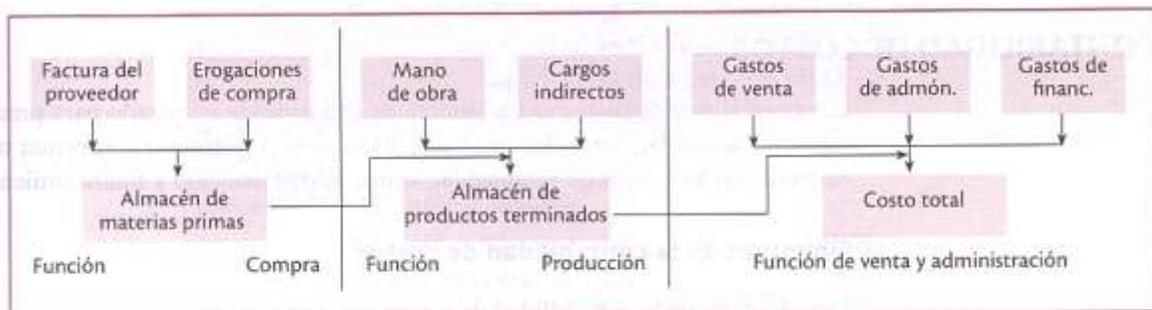
2.4. Manufactureras

Las empresas manufactureras convierten materiales en artículos terminados. Las empresas manufactureras proporcionan un bien tangible. Los productos tangibles son bienes producidos por medio de la conversión de materias primas mediante mano de obra y bienes de capital como plantas, terrenos y maquinarias. Por ejemplo, un televisor, una computadora, ropa, muebles.

En las empresas manufactureras el principal insumo es la materia prima. Adquiere las materias primas para transformarlas física y/o químicamente y ofrecer un producto diferente a los consumidores.

Las funciones de una empresa manufacturera son: compra de materia prima, producción y distribución y administración. Su principal función es la producción.

Figura 10. Funciones de la empresa manufacturera

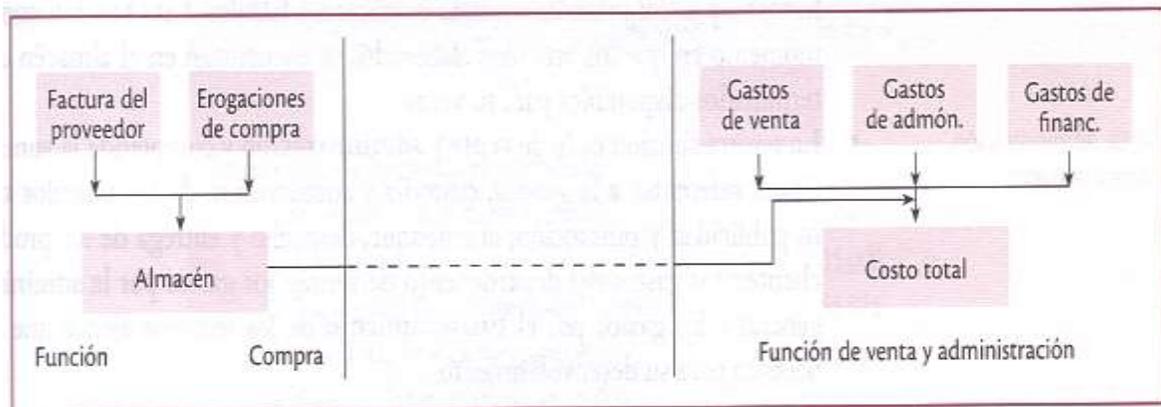


Fuente: García, 2013: 7.

2.5. Comercializadoras

Las empresas comercializadoras tienen como principal función económica actuar como intermediarios. Compran productos elaborados para revenderlos, básicamente en sus mismas condiciones.

Figura 11. Funciones de la empresa comercializadora



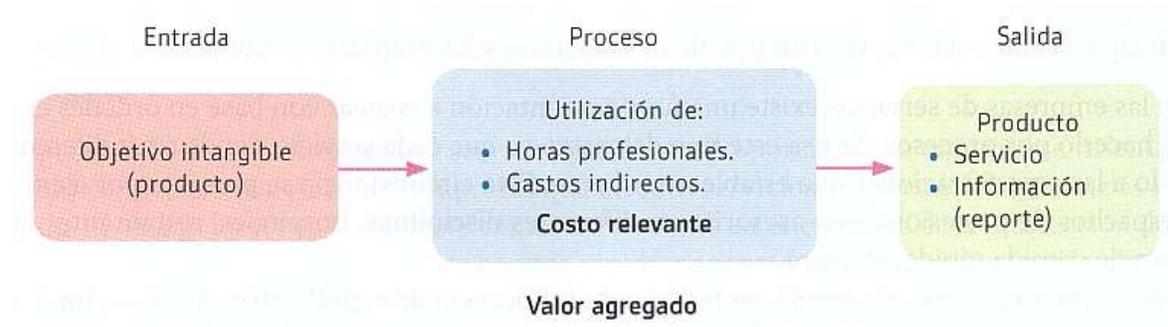
Fuente: García, 2013: 7.

Las ventas son la principal función de las empresas comerciales.

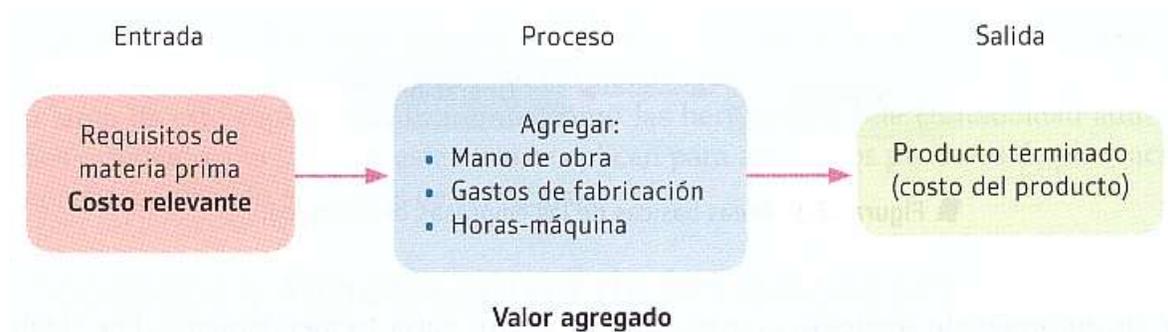
En los siguientes cuadros podemos observar los diferentes procesos, según el tipo de empresa, que se deben tener en cuenta para acumular los costos.

Figura 12. Modelos para acumular los costos dependiendo del giro de las empresas

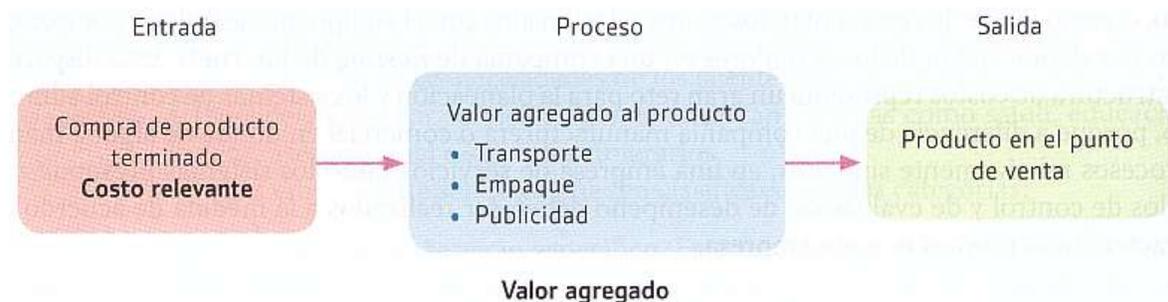
Empresas de servicios:



Empresas manufactureras:



Empresas comercializadoras:



Fuente: Ramírez, 2013: 478.

Factores que influyen en el diseño del sistema de control de gestión

Las empresas tienen metas por alcanzar y la gestión de las empresas trabaja para alcanzar esas metas.

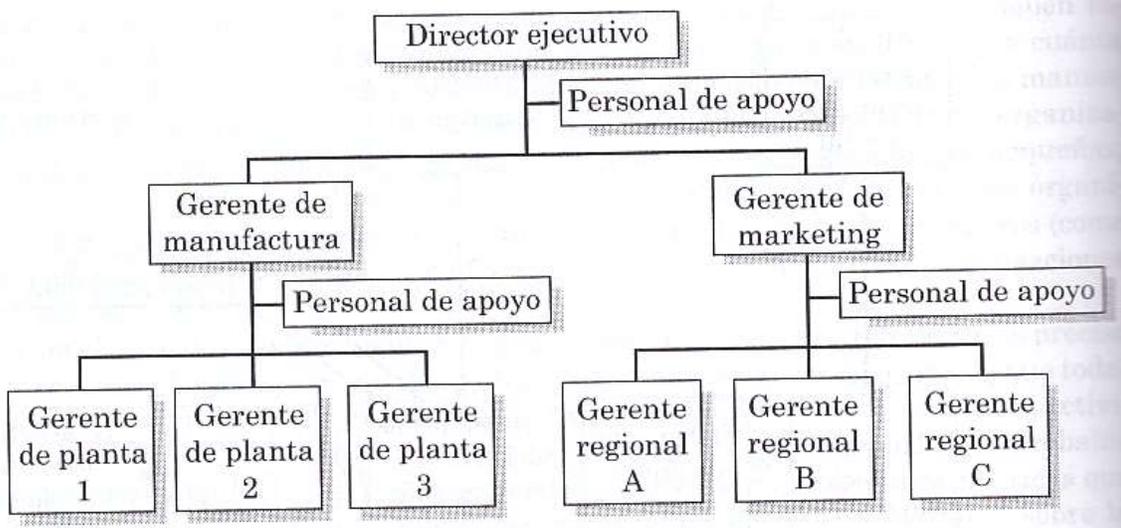
El objetivo central del sistema de control de gestión es asegurarse de que exista congruencia entre las metas. El sistema debe estar diseñado de tal manera que aliente a los empleados a realizar acciones que perciban como benéficas para sí mismos y que a la vez favorezcan a la organización (Anthony, 2007: 112).

La **cultura de la organización** entendida como las ideas y valores compartidos y las normas de conducta; es un factor importante a considerar en el diseño del sistema de control de gestión. Todo sistema de control de gestión debe aceptar que además de la organización formal existe una informal y debe tomarla en cuenta al diseñar el sistema.

El **estilo de administración** es otro factor importante a considerar en el diseño del control de gestión. Hay gerentes de todo tipo: carismáticos, sociales, entre otros. Algunos dedican mucho tiempo a hablar con la gente, otros confían más en los informes por escrito.

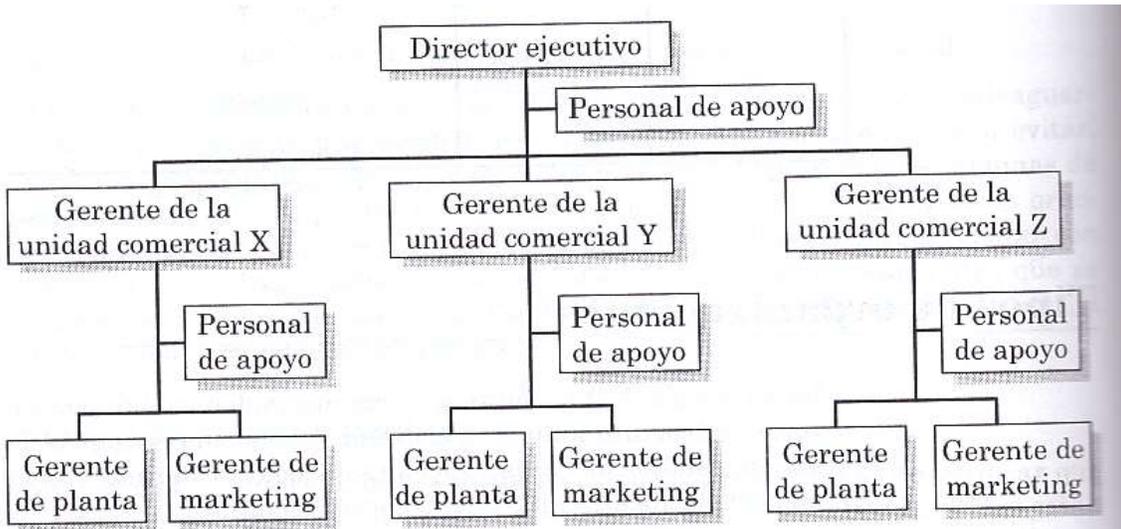
La estrategia de una empresa ejerce una poderosa influencia en su **estructura**. La estructura influye en el diseño del sistema de control de gestión de la organización. Aunque como vimos al principio de esta unidad de estudio, existen organizaciones de todas las formas y tamaños, sus estructuras pueden clasificarse en tres categorías:

Organizaciones funcionales. En la que cada gerente es responsable de una función específica, como producción o marketing. La lógica de esta organización se basa en la existencia de un gerente que aporta saberes especializados para tomar decisiones sobre una función concreta.



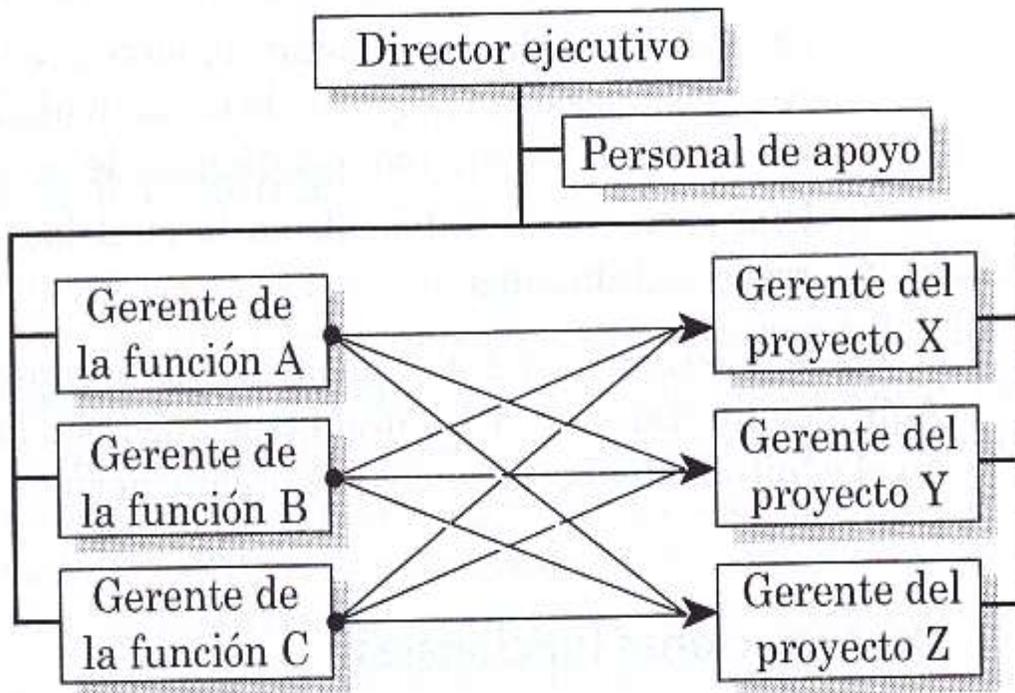
Fuente: Anthony, 2007: 106.

Unidades comerciales. En la cual los gerentes de cada unidad comercial son responsables de la mayoría de las actividades. Las unidades funcionan como áreas parcialmente independientes de la compañía.



Fuente: Anthony, 2007: 106.

Estructura matricial. En ésta las unidades funcionales tienen dos cometidos. (Véase página siguiente).



Fuente: Anthony, 2007: 106.

La estructura que facilita el control es la de unidades comerciales, principalmente porque el gerente de cada unidad es responsable de la rentabilidad de su línea de productos y podría planear, coordinar y controlar los elementos que afectan la rentabilidad. Pero el control no es el único criterio para elegir la estructura. Las otras formas de organizar a la empresa tienen otras bondades. Es importante recordar que el sistema de control de gestión se debe ajustar a la organización, no al revés.

RESUMEN

Los sistemas de control de gestión se diseñan considerando las características particulares de las organizaciones, aunque en esencia el sistema es el mismo.

La empresa es un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos, que requieren ser gestionados para alcanzar los objetivos. La empresa es una unidad económico-social.

Las entidades pueden clasificarse desde diversos puntos de vista.

1. Según la procedencia del capital: privadas y públicas
2. Según su actividad o giro: servicios, manufacturera y comerciales

Cada tipo de entidad tiene características especiales, pero todas coinciden en la importancia de diseñar un sistema de control de gestión que aliente a los empleados a realizar acciones que perciban como benéficas para sí mismos y que, a la vez, favorezcan a la organización.

Factores como la cultura, el estilo de dirección y la estructura organizacional, deben contemplarse para el diseño del sistema de control de gestión.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anthony, R. (2007). <i>Sistemas de control de gestión</i> (20ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.	3	98-127
Daniels, J. (2013). <i>Negocios internacionales</i> (14ª ed.). Estado de México: Pearson.	1	1-37
García, J. (2013). <i>Contabilidad de costos</i> (3ª ed.), México, D.F.: McGraw Hill.	1	4-9
Ramírez, D. (2013). <i>Contabilidad administrativa</i> (9a ed.). México, D. F.: McGraw Hill.	12	476-481

Bibliografía recomendada

Hansen, R. (2007). *Administración de costos* (5ª ed.). México, D.F.: Thomson.



Sitios de internet

Sitio	Descripción
https://www.youtube.com/watch?v=zaVcTRIfvw4&index=16&list=FLmFNhfnwtEojlhQmBKj3IYA	Explicación de qué es una empresa y su importancia para la economía del país.
https://www.youtube.com/watch?v=3m68bG5RkFM	Tipos de empresas.
https://www.youtube.com/watch?v=HP0BuQpfW_c	Los nuevos paradigmas empresariales.



UNIDAD 3

Administración por objetivos



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el proceso de definición y seguimiento de objetivos como base de un sistema de planeación, control y toma de decisiones en la organización.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

3. Administración por objetivos

3.1. Filosofía organizacional

3.1.1. Misión

3.1.2. Visión

3.1.3. Valores

3.2. Conocimiento interno y su entorno de la entidad

3.2.1. Políticas, procedimientos y manuales

3.2.2. Cadena de valor (clientes, proveedores, competencia)

3.3. Flujos de Proceso operativos

3.3.1. Capacidad instalada

3.3.2. Estrategias de negocio

INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los conceptos básicos para un adecuado diseño de control de gestión e identificados los principales tipos de organizaciones, el siguiente paso es identificar el proceso de planeación estratégica que enmarcará el sistema de control de gestión.

En esta unidad de estudio identificaremos los aspectos relevantes de la planeación estratégica, que delimitarán el control estratégico. Al conocer los elementos de la planeación estratégica de la organización, sabremos cómo diseñar e implantar las herramientas y componentes para que el sistema de control de gestión funcione de forma óptima y proporcione información útil para la toma de decisiones.

En el mundo de los negocios existe una constante: el cambio. La empresa está inmersa en una intensa competencia, por lo que es necesario que las organizaciones sean administradas estratégicamente. Se requiere que los procesos de planeación, organización, dirección y control sean estratégicos.

3.1. Filosofía organizacional

Es importante que todo plan estratégico comience con la definición o declaración de la filosofía organizacional o corporativa, ya que todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados con dicha filosofía, que comprende los siguientes aspectos:

Figura 13. Fase filosófica de la planeación estratégica



Fuente: Bernal, 2013: 90.

3.1.1. Misión

La misión es la razón de ser de un organismo social, es la justificación de su existencia, fundamentalmente social.

Los requisitos mínimos para formular la misión son:

1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a hacer.

2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (los empleados), para que cumpla con su propósito comunicativo (Hernández y Rodríguez, 1998: 362).

La declaración de la misión de una organización contesta con precisión a la pregunta “¿a qué nos dedicamos?”. Define el propósito único que distingue a una organización de todas las demás e identifica el ámbito de las operaciones de la compañía en función de sus productos y mercados.

Cuando se formula de manera adecuada, la declaración de la misión de una organización es una herramienta de planeación integral que permite a los gerentes centrarse en las oportunidades presentes y futuras que se presentan a la compañía. Diversos estudios han demostrado que las muestras de compañías que tienen declaraciones de la misión más exhaustivas se desempeñan mejor en términos financieros, y que de todos los elementos que podrían incluirse en tal declaración, los componentes relativos a la filosofía corporativa, el concepto que la organización tiene de sí misma y la imagen pública son los más importantes (Duncan, 1999: 146).

3.1.2. Visión

El éxito de los negocios depende de la cosmovisión de la empresa, de sus directivos, de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios.

Las características de la visión son:

1. Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
2. Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
3. Debe ser amplia y de largo alcance.
4. Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.
(Hernández y Rodríguez, 1998: 362).

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunción y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y comunicarla con efectividad a cada miembro de la organización.

Las reglas para diseñar una buena visión son:

1. Dar razón de vida a la organización.
2. Transmisora de la emoción del emprendedor y generadora de motivación a la acción.
3. Fortalecer la imagen de los miembros.
4. Fortalecer el sentido comunitario.
5. Ser a futuro.
6. Orienta la acción, el modo de trabajar y las políticas.
7. Tiene compromiso ético.
8. Amplia en espacio.
9. Exceder los límites organizacionales. La conducta organizacional carecería de sentido si no se vincula con los intereses de la comunidad.
10. Señalar el compromiso ecológico (Hernández y Rodríguez, 1998: 363).



Figura 14. Resumen de los rasgos de la visión



Fuente: Bernal, 2013: 94.

3.1.3. Valores

Para Bernal “los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de éstas se fundamentan en ellos...” (2013: 95). Por lo anterior, es muy importante que en todo proceso de planeación se consideren y conozcan los valores. De lo contrario, se dificulta la implementación de la planeación.

La cultura puede ser definida como los valores compartidos, las creencias y las normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción; dependiendo de cómo se fortalecen y controlan los valores, se puede hablar de una cultura fuerte o débil (Bernal, 2013: 95).

De lo anterior, podemos inferir que es por medio de la cultura organizacional que se transmiten los valores. Cultura organizacional y valores son conceptos dentro de las organizaciones que se tendrían que analizar juntos, evolucionan juntos. Los

valores definen la cultura organizacional, la cultura organizacional elige los valores que un grupo de personas adoptará.

En las organizaciones, los valores condicionan la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones. Por esto, una de las tareas primordiales de la gerencia es lograr que las compañías decidan claramente sus valores organizacionales y que éstos sean comprendidos y practicados por cada uno de sus integrantes (Bernal, 2013: 96).

Los valores, entonces, representan un elemento fundamental dentro de las organizaciones. Representan un factor de éxito o fracaso dentro de las organizaciones. Definitivamente que deben ser compartidos y conocidos por todos los miembros de la organización.

De acuerdo con Bernal (2013) los valores organizaciones se han agrupado en dos categorías:

Valores humanos: Son los criterios de la regulación de la conducta, en busca de una vida orientada al perfeccionamiento humano de las personas y la sociedad. Algunos valores humanos usuales en el contexto de las organizaciones son:

- El respeto por las personas
- La honestidad
- La responsabilidad
- El compromiso
- La justicia

Valores organizacionales: Son los valores relacionados con la actividad administrativa que pueden ser flexibles y cambiantes. Los valores organizacionales son criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral. Algunos valores son:

- La calidad
- La productividad
- La participación
- El liderazgo
- El compromiso con los clientes
- La responsabilidad social
- El trabajo en equipo
- La innovación
- La disposición al cambio
- La competitividad (p. 97)

La forma en que se expresen los valores en las organizaciones no es importante, lo importante es que sean practicados de manera permanente por todos los miembros en la organización, y sean el fundamento de su cultura corporativa.

Figura 15. Valores y comportamiento



Fuente: Bernal, 2013: 97.



3.2. Conocimiento interno y su entorno de la entidad

3.2.1. Políticas, procedimientos y manuales

Las políticas son pautas que las organizaciones establecen para permitir decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales. Son los marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones.

Para Koontz y Weihrich (1998), las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan. Unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en las organizaciones, donde existen diferentes tipos de políticas como:

- Políticas de precios
- Políticas de ventas
- Políticas para la formulación de planes estratégicos
- Políticas de contratación del personal
- Políticas de salarios
- Políticas de presupuestos
- Políticas de endeudamiento

Fuente: Bernal, 2013: 98.



El procedimiento es una secuencia que define paso a paso cómo se tienen que realizar las actividades dentro de la organización. En el procedimiento se indican los pasos desde el inicio, hasta el final de la actividad. El propósito de diseñar los procedimientos en la organización es asegurarse de que siempre se obtendrá el mismo resultado al realizar las actividades, y de esta manera se conviertan en guías de acción, en donde se detalla exactamente cómo deben realizarse las actividades.

Los procedimientos (cómo hacerlo), y las políticas (qué hacer) están relacionados. A partir del desarrollo de los procedimientos, se desarrollan las políticas que convienen a la organización. A partir del desarrollo de las políticas, se diseñan los procedimientos. Las políticas y los procedimientos se complementan.

El manual es el documento que contiene las políticas y los procedimientos por escrito, con el propósito de integrar en forma ordenada todas las actividades que debe realizar la empresa para que opere y logre alcanzar sus metas y objetivos.

Los manuales en la organización son de gran apoyo ya que aseguran que todas las actividades de la empresa se realicen de manera correcta. Por otro lado, al realizarse las actividades de acuerdo a los manuales, observando los procedimientos y las políticas, permite uniformar el trabajo, y se pueden obtener elementos para realizar las actividades de una mejor manera, y retroalimentar las políticas y los procedimientos.

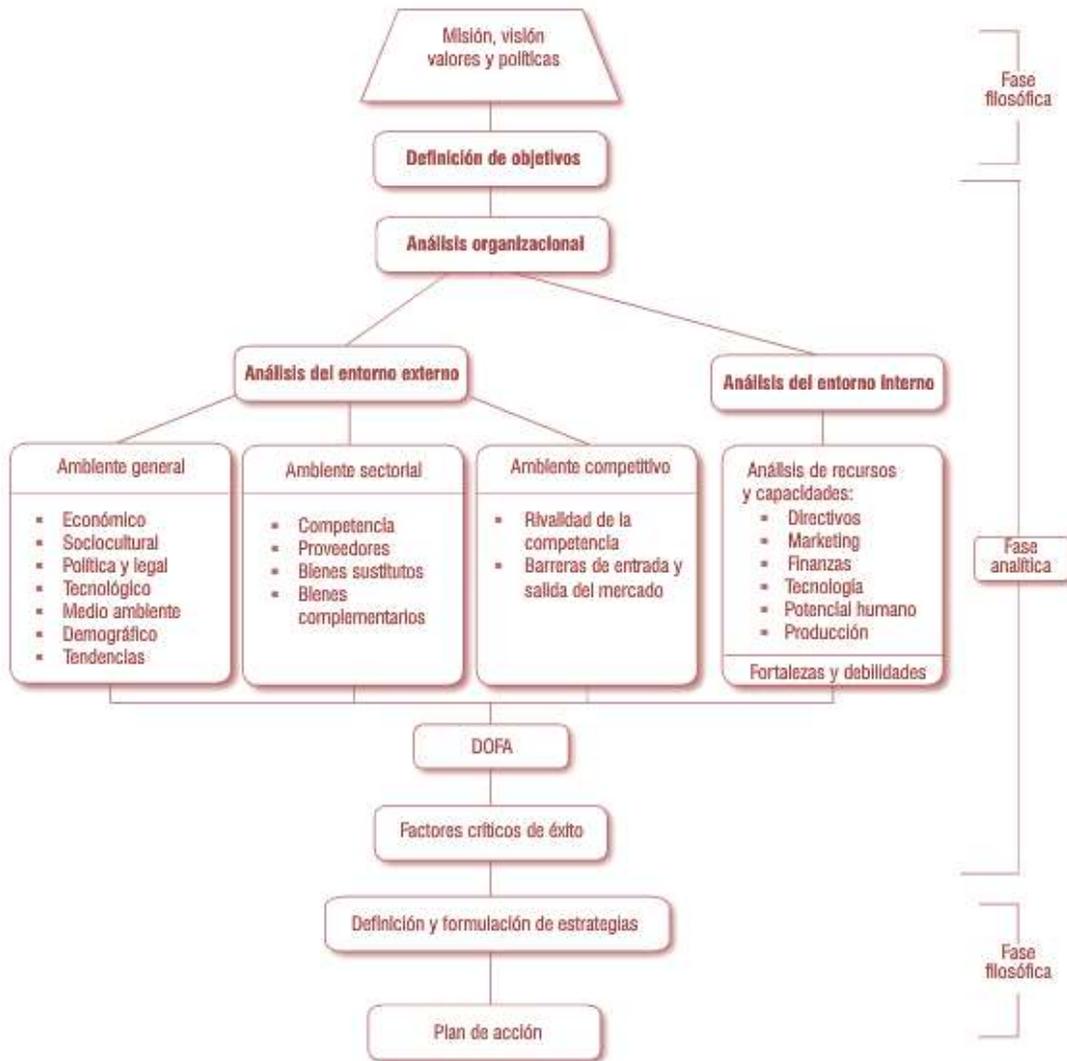
Una vez definida la etapa filosófica en sus diferentes aspectos: misión, visión, valores, políticas; la siguiente fase en el proceso de planeación estratégica consiste en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Definición de los objetivos institucionales de las organizaciones.
- Análisis del ambiente interno y externo de la organización.



- Identificación, evaluación y definición de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales, con base en el conocimiento del entorno interno y externo, actual y futuro.

Figura 16. Fases de la planeación estratégica



Fuente: Bernal, 2013: 98.

Los objetivos son los fines o metas que espera alcanzar la organización para desarrollar su misión y lograr su visión.

Para Robbins y Coulter (2008), una buena formulación de objetivos en la planeación implica que éstos deben tener las siguientes características:

- Ser planteados en términos de resultados y no de acciones.

- Ser mensurables y cuantificables.
- Definir el plazo de tiempo para su logro.
- Ser exigentes pero realistas.
- Estar por escrito.
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización. (Bernal, 2013: 100).

Los objetivos estratégicos se formulan con base en aspectos clave de la organización como:

- Crecimiento.
- Rentabilidad.
- Participación en el mercado.
- Relaciones con los clientes.
- Potencial humano (Bernal, 2013: 100).

3.2.2. Cadena de Valor (clientes, proveedores, competencia)

Luego de formular los objetivos estratégicos, en la planeación estratégica se procede a realizar un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectarán de manera positiva o negativa la dinámica de la organización para el logro de sus objetivos estratégicos (Bernal, 2013: 102).

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar el análisis interno detallado de la organización. La cadena de valor descompone la empresa en actividades estratégicas. La cadena de valor es el conjunto total de actividades relacionadas con un producto o servicio; empieza por la obtención de materias primas y termina con el servicio a clientes post venta.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (Porter, 2002: 33).

El análisis de la cadena de valor busca determinar en qué parte de las operaciones (del diseño a la distribución) la compañía puede incrementar el valor para los clientes o reducir los costos (Anthony, 2007: 69).

Figura 17. Estructura de la cadena de valor



Fuente: Porter, 2002: 37.



La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

1. Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- a) Logística interna o logística de entrada: actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para obtener el producto o servicio.
- b) Operaciones o producción: actividades relacionadas con la transformación de los insumos para obtener el producto o servicio final.
- c) Logística externa o logística de salida: actividades relacionadas con el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto o servicio al consumidor.
- d) Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto: publicidad, promoción, cotizaciones, selección de canales de distribución, fijación de precios.
- e) Servicios: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y/o incrementar el valor del producto: instalaciones, reparaciones, capacitación al cliente, suministros, garantías.

2. Actividades secundarias o de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las actividades secundarias:

- a) Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, apoyan el funcionamiento de toda la cadena de valor, como la planificación, contabilidad y las finanzas. Estas actividades de infraestructura pueden ser una poderosa fuente de ventaja competitiva; en algunas empresas la alta gerencia juega un vital papel en negociar con los empleados, los clientes, y los proveedores.



- b) Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo del personal. Buscar al personal indicado para realizar las actividades que se requieren en la cadena de valor de la empresa. La administración del recurso humano afecta la ventaja competitiva de cualquier empresa.
- c) Desarrollo tecnológico: comprende actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de procesos que mejoren los productos o servicios que se venden. Esta actividad no se refiere únicamente a tecnologías directamente relacionadas con el producto o servicio final; esta actividad toma muchas formas, desde la investigación y desarrollo y diseño del producto o servicio, hasta diseño de los equipos productivos y procedimientos de servicio. Esta actividad apoya a toda la cadena de valor.
- d) Abastecimiento: actividades relacionadas con la compra de los insumos que se emplearán en la cadena de valor: materias primas, suministros, consumibles, maquinaria, equipos. Esta función es muy importante, frecuentemente tiene un impacto grande en el costo total de la empresa.

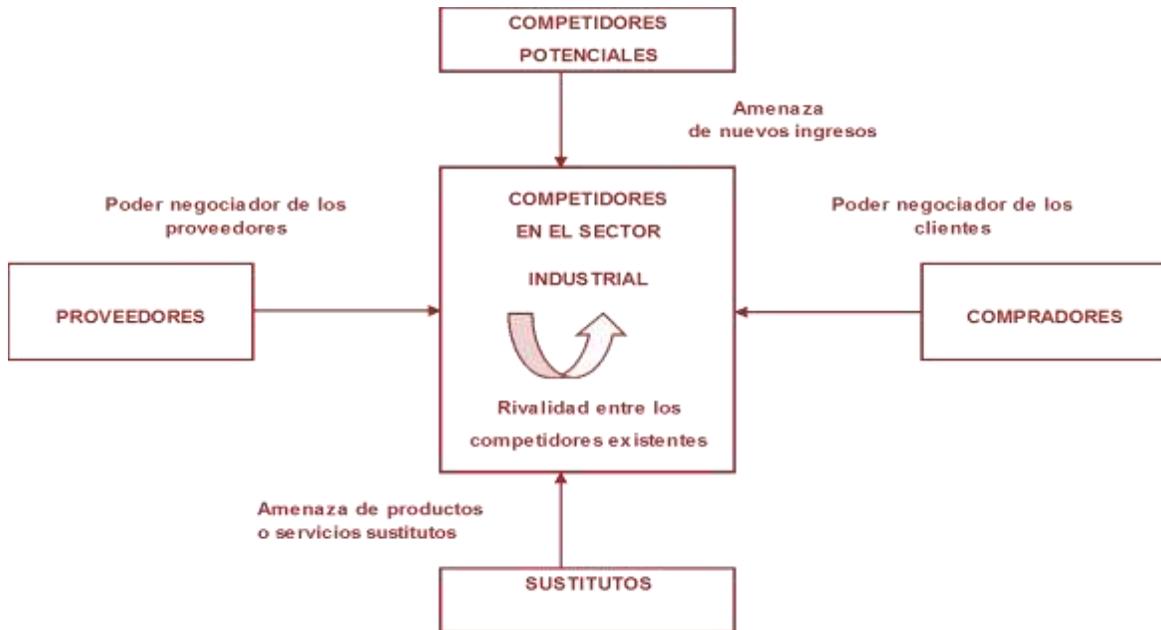
3. El margen

El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Para el diagnóstico externo en el proceso de planeación estratégica las organizaciones pueden realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas. El análisis de las cinco fuerzas competitivas es el punto de partida para adquirir una ventaja competitiva porque sirve para identificar las oportunidades y los peligros del ambiente externo. De acuerdo con Porter, la competitividad de una organización en un sector industrial está determinada por las cinco fuerzas. (Porter, 2002: 39 - 43).



Figura 18. Estructura del análisis de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter, 2002: 4.

Con respecto al cuadro tenemos que sector industrial es el conjunto de organizaciones que ofrecen o producen bienes o servicios que satisfacen la misma necesidad o que son sustitutos entre sí. Éste se ve impactado por:

1. La amenaza de competidores potenciales: los competidores potenciales son los que todavía no se encuentran en el mercado comercial, pero amenazan con entrar. Es importante en todo plan estratégico que las organizaciones conozcan el grado de amenaza que tiene la industria ante la llegada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores: es importante determinar el grado de rivalidad que existe y existirá entre las organizaciones del sector.
3. El poder de negociación de los proveedores: según la relación y la capacidad que tenga la organización para negociar con sus proveedores, será mayor o menor su capacidad para lograr sus objetivos. En el nuevo ambiente de los



negocios las relaciones entre las organizaciones y sus proveedores deben ser de beneficio mutuo.

4. La amenaza de los productos sustitutos: los productos sustitutos son los bienes o servicios diferentes de los de la industria u organización que tienen funciones iguales o similares a los de ésta. Por consiguiente, es importante que las organizaciones conozcan la presencia o no de otras que ofrecen dichos sustitutos y las implicaciones que ello representa para la organización y por lo tanto, para el logro de sus objetivos.
5. El poder de negociación de los compradores: las excelentes relaciones con los clientes son cada vez más un factor clave para la competitividad de las organizaciones. Es importante conocer al cliente.

3.3. Flujos de proceso operativos

3.3.1. Capacidad instalada³

Los recursos son elementos económicos con los que cuenta la organización durante el desempeño de sus actividades. Cuando las organizaciones invierten en recursos, adquieren habilidad o capacidad para desempeñar las actividades. Cuando la empresa adquiere los recursos necesarios para desempeñar sus actividades, se considera que tiene capacidad para el desarrollo de actividades.

La **capacidad teórica** (máxima o ideal) supone que todo el personal y los equipos operan a la máxima eficiencia usando 100% de la capacidad de la planta. No incluye interrupciones normales, mantenimiento o descomposturas, por lo que se considera

³ Tomado de Román, I. y Gutiérrez, L. (2005: 52–54). Disponible en: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/4/1458.pdf>



irreal. Se puede utilizar para obtener datos ideales o comparar situaciones (Gayle, 1999: 104).

La **capacidad ociosa** es la falta temporal de uso de las instalaciones que resulta de una disminución de la demanda por los productos o servicios de la empresa. La **capacidad excesiva** se refiere a las instalaciones que simplemente no son necesarias (Gayle, 1999: 104). Si encontramos capacidad excesiva podemos de la misma forma observar un incremento en la capacidad ociosa, ya que no estaríamos utilizando parte de nuestra capacidad; lo que generaría un incremento en los costos, recursos desperdiciados y oportunidades desaprovechadas.

La **capacidad práctica** no considera el tiempo ocioso que resulta de una demanda inadecuada de ventas. En esta capacidad, la demanda provoca que la planta opere continuamente. Representa la producción máxima a la cual pueden operar eficientemente las divisiones o departamentos. Esta capacidad prevé las demoras inevitables, como días festivos, vacaciones, fines de semana, descomposturas y mantenimiento. Por lo general, la capacidad práctica representa entre 80% y 90% de la capacidad teórica (Gayle, 1999: 105).

La **capacidad normal** incluye la consideración del tiempo ocioso, tanto de ventas limitadas como de ineficiencias del personal y de los equipos, considera el volumen de ventas en un periodo, así como las fluctuaciones estacionarias y cíclicas. Representa una base más apropiada (Gayle, 1999: 105).



Figura 19. Capacidades diversas



Tomado de Román, I. y Gutiérrez, L. (2005: 54).

3.3.2. Estrategias de negocio

Una vez definida la filosofía institucional, definidos los objetivos, realizado el análisis del ambiente externo e interno, el siguiente paso en la planeación estratégica es definir y formular las estrategias que se implementarán para el logro de los objetivos, que, a su vez, son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional.

Las estrategias son guías de acción que se aplican para el logro de los objetivos. “La estrategia no es cuestión de poesía, fantasías o arranques líricos, por el contrario, debe estar basada en el rigor y el estudio de todos los procesos que integran la organización” (Michael Porter, 2002. ExpoManagement 2002. Consultado el 22 de marzo de 2016 en: <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=172>).



Seleccionar una estrategia en nivel de negocios implica escoger una estrategia genérica competitiva. Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. De acuerdo con Michael Porter, las empresas pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración o enfoque.

Liderazgo en costos

La meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos o de bajo costo es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquéllos.

Dos ventajas resultan de esta estrategia. En primer lugar, a causa de sus costos menores, el líder en costos puede cobrar un precio menor que sus rivales y de esta manera tener el mismo nivel de utilidad que ellos general. Si las empresas en la industria establecen precios similares para sus productos, el líder en costos obtiene una mayor utilidad que sus competidores debido a sus costos menores.

En segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las compañías empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras empresas gracias a sus costos menores. (Hill, 1998: 172).

Diferenciación

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. La capacidad de la empresa diferenciada para satisfacer una necesidad del cliente, de tal manera que sus competidores no puedan, significa que ésta pueda establecer un precio superior, por encima del promedio de la industria (Hill, 1998: 176).

Enfoque o concentración

La estrategia de concentración consiste en atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes, el cual puede definirse geográficamente por tipo de cliente. Una vez seleccionado el segmento de mercado, una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de diferenciación o de bajo costo. En esencia, una compañía concentrada es un diferenciador especializado o líder en costos (Hill, 1998: 181).

Fase operativa

Luego de definir la filosofía institucional, de realizar el análisis del entorno externo e interno de la organización, establecer los objetivos estratégicos y definir y formular las estrategias que se implementarán para el logro de los objetivos, la siguiente fase en la planeación estratégica es definir el plan de acción.

En el plan de acción se especifican qué actividades se requieren implementar, cuándo implementarlas y quiénes serán responsables de ello. Adicional al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las actividades por realizar demandan recursos financieros.



RESUMEN

En el mundo de los negocios existe una constante: el cambio. La empresa está inmersa en una intensa competencia, por lo que es necesario que las organizaciones sean administradas estratégicamente. Se requiere que los procesos de planeación, organización, dirección y control sean estratégicos.

El diseño del sistema de control de gestión se realiza con base en la planeación estratégica y con el propósito de que la empresa alcance los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica es un proceso que comprende básicamente los siguientes aspectos: la definición de la misión y visión de la organización, los valores y las políticas que guiarán la dinámica organizacional. La formulación de objetivos estratégicos con base en un análisis del entorno interno y externo de la organización, la definición e implementación de estrategias.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Bernal, C. (2013). <i>Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI</i> (2ª ed.). Colombia: Pearson.	3	84-139
Duncan, W. (1999). <i>Las ideas y la práctica de la administración</i> . México, D.F.: Oxford.	6	141-170
Gayle, L. (1999). <i>Contabilidad y Administración de los Costos</i> (6ª ed.), México, D.F: McGraw-Hill.	4	104-107
Hernández y Rodríguez, S. (1998). <i>Introducción a la administración</i> (2ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.	16	359-383
Hill, C. (1998). <i>Administración estratégica</i> (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill	5 6	131-135 170-177
Porter, M. (2002). <i>Ventaja Competitiva</i> , (2ª ed.). México, D.F.: Patria.	1 y 2	1-60
Román, I. y Gutiérrez, L. (1995). <i>Control de Gestión</i> . México, D.F.: UNAM/ FCA.	3	52 – 54



Bibliografía recomendada

Horngrén, C. (2006). *Contabilidad administrativa* (13ª ed.) México, D.F.: Pearson, Prentice Hall.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas competitivas*, México, D.F.: McGraw-Hill.

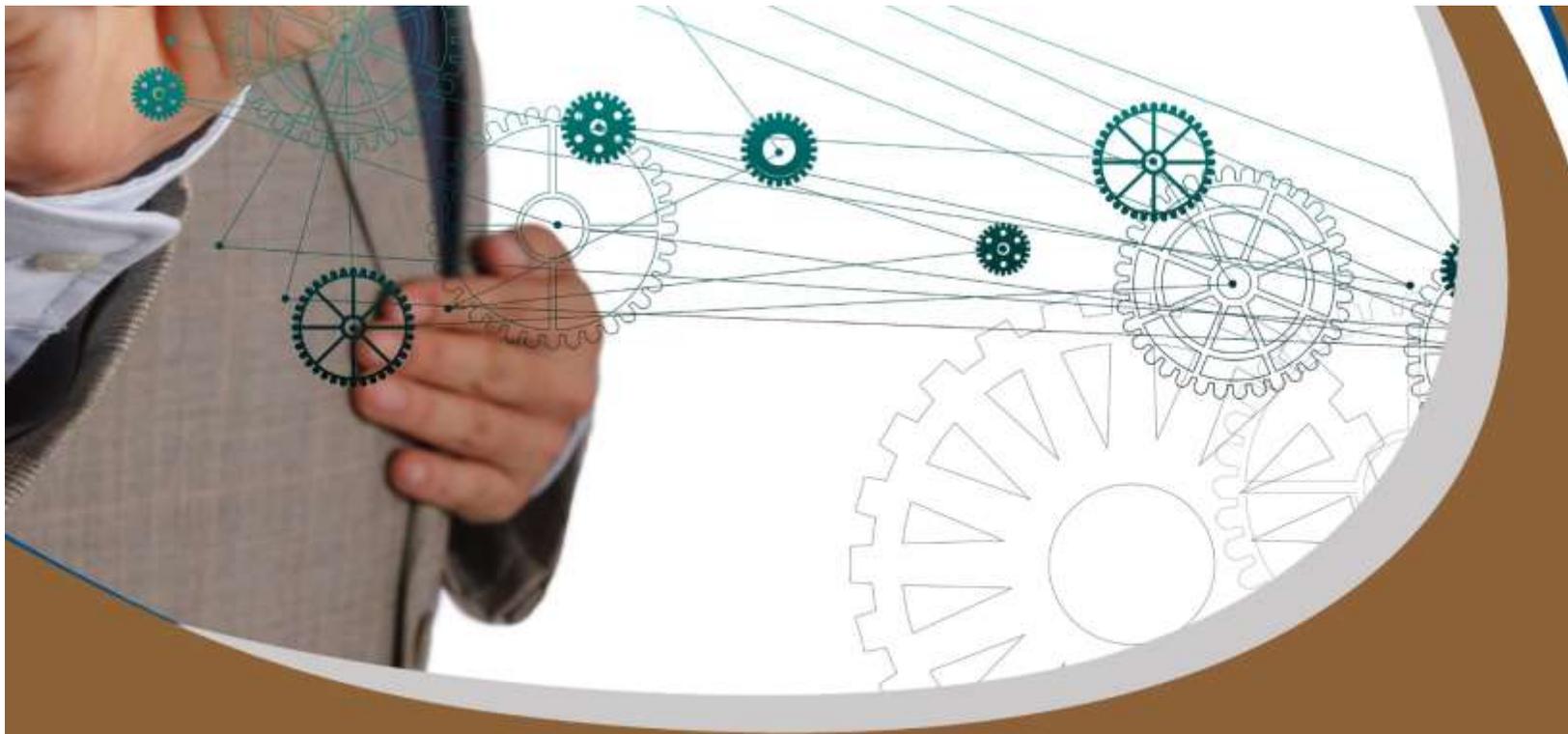
Sitios de internet

Sitio	Descripción
https://www.youtube.com/watch?v=IUMi310sA8E	Las empresas y la sociedad. Michael Porter identifica la importancia de la estrategia a nivel de negocios, de los valores y la cultura organizacional.
https://www.youtube.com/watch?v=0JXzpEx7DXc&index=10&list=FLmFNhfnwtEojlhQmBKj3IYA	Comprender la cadena de valor.
https://www.youtube.com/watch?v=G7ifbFmidl0&index=4&list=FLmFNhfnwtEojlhQmBKj3IYA	¿Qué es la cadena de valor?
https://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ&index=27&list=FLmFNhfnwtEojlhQmBKj3IYA	Explicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
https://www.youtube.com/watch?v=PF-MXu2nHGI	Explicación de los elementos de la planeación estratégica.



UNIDAD 4

Identificación y determinación de estándares por actividad y área





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los diferentes indicadores que genera la organización, agrupándolos por actividad y definiendo a partir del análisis y estudio de los mismos la forma en la que se definen los estándares que permitirán medir el desempeño y rentabilidad de los procesos en un sistema de gestión organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

4. Identificación y determinación de estándares por actividad y área

4.1. Proceso y metodología para la identificación de estándares

4.2. Determinación y clasificación de estándares por áreas

4.2.1. Compras

4.2.2. Ventas

4.2.3. Operaciones

4.2.4. Marketing

4.2.5. Finanzas

4.2.6. Recursos humanos



INTRODUCCIÓN

En la primera unidad de estudio analizamos los conceptos básicos para comprender el sistema de control de gestión. En la segunda unidad analizamos los diferentes tipos de organizaciones, sus características y estructuras. En la tercera unidad estudiamos el proceso de planeación estratégica que enmarca el sistema de control estratégico. En esta unidad de estudio analizaremos el proceso y metodología para identificar los estándares por área.

Aprenderemos que un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares u objetivos que selecciona la gerencia, constituyen las formas mediante las cuales se evalúa a la empresa. Mediante el diseño de los indicadores de control de gestión, se va a facilitar una herramienta de trabajo que servirá para controlar mejor los diferentes tipos de negocio.

Los estándares y el diseño de los indicadores de control de gestión se deben adaptar a las características de la empresa, a sus necesidades, objetivos y planeación estratégica, a fin de detectar a tiempo los problemas futuros.

Recordemos que el sistema de control de gestión permite que la gerencia monitorice y evalúe el desempeño de las áreas funcionales de la empresa, y se tomen medidas correctivas para lograrlo.



4.1. Proceso y metodología para la identificación de estándares

Los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una organización escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la organización (Charles, 1998: 359).

Por ejemplo, si una empresa utiliza una estrategia de bajo costo, entonces “reducir los costos en 10% anual” podría constituir un objetivo. Si se trata de una empresa de servicios como McDonald’s, sus estándares podrían incluir objetivos de tiempo para atender a los clientes o parámetros para alcanzar un nivel de calidad en los alimentos.

Lo anterior indica que, aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización establece sus propios estándares en función de sus objetivos.

Determinación de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los beneficios de establecer estándares son:

- **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital



empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven también para seleccionar alternativas de operación financiera futura.

- **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
- **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
- **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.⁴

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

1. **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado, por tanto, al establecerse, la información estadística debe ser complementada con el criterio.
2. **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud

⁴ López Berzunza, Enrique. *Planeación y control estratégico*. Unidad VI. Consultado el 22 de marzo de 2016 disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/63.htm.



del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

3. **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

“El objetivo de un sistema de medición del desempeño es implantar la estrategia. La gerencia selecciona las medidas que representen mejor la estrategia de la empresa. Un sistema de medición del desempeño es sólo un mecanismo que mejora la probabilidad de que la organización ponga en marcha su estrategia con éxito” (Anthony, 2007: 460).

Figura 20. Marco para el diseño de sistemas de medición del desempeño



Fuente: Anthony, 2007: 461.



Es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuándo se mide y cuál es la fuente que proveerá la información para medir.

Un buen sistema de indicadores de gestión debe permitir conocer con claridad el desempeño organizacional en el corto, mediano y largo plazos.

Los indicadores deben medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades, la orientación que se le está dando al sistema de planeación y el resultado que se está obteniendo en cada actividad relevante del desempeño de las organizaciones.

Indicadores de control de gestión

“Los indicadores de control de gestión son instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa” (Muñiz, 2013: 173).

Algunas características de un buen indicador de gestión son (Bernal, 2013: 336):

- **Precisión:** Son entendidos de forma clara para las personas de la organización.
- **Relevancia:** Reflejan información prioritaria y crítica.
- **Apropiados:** Realmente reflejan información relevante.
- **Prácticos:** Son fáciles de medir en el momento que se requiere.

Los indicadores de control de gestión se tienen que diseñar de forma clara y concisa. Ello implica que deben cumplir una serie de requisitos:

1. El nombre o la denominación del indicador.
2. El objetivo del indicador.
3. La fórmula matemática para calcular el indicador.



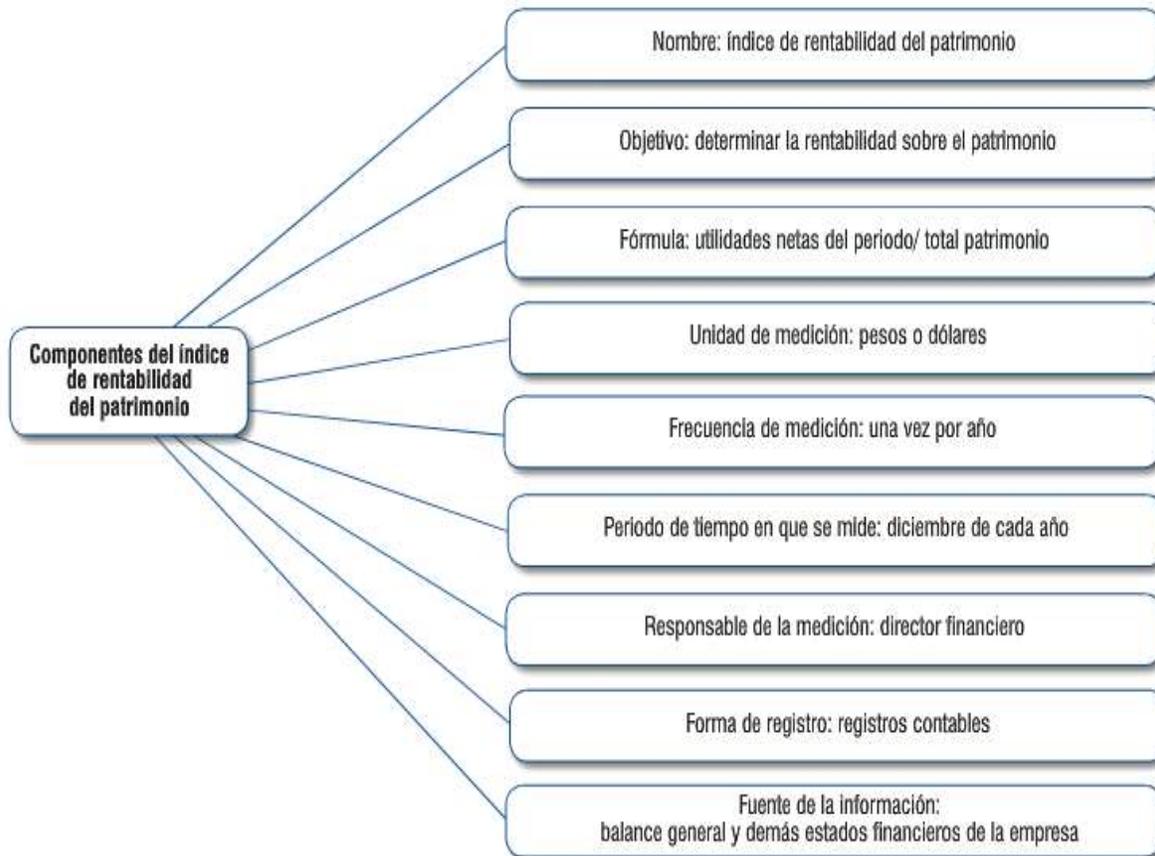
4. La frecuencia con que se mide el indicador ¿cuántas veces por periodo?
5. El periodo en que se mide ¿cada cuánto?
6. El responsable de hacer la medición.
7. La forma de registro de la información.
8. La fuente de datos para la información.

Los indicadores deben ser dinámicos y garantizar la retroalimentación de información para su actualización y ajuste. La medición de los indicadores permite comparar los resultados con los parámetros o estándares establecidos con antelación para conocer lo que está ocurriendo, a partir de la actividad de las organizaciones. Los indicadores como sistema se constituyen en un sistema de información para la toma de decisiones en la administración y en la dirección de las organizaciones (Bernal, 2013: 336 y 337).

La siguiente figura muestra un ejemplo de los diferentes componentes de un indicador que, para este caso es el índice de rentabilidad del patrimonio.



Figura 21. Ejemplo de los componentes del indicador rentabilidad del patrimonio



Fuente: Bernal, 2013: 337.

Medidas financieras y no financieras, internas y externas, finales e intermedias⁵

Las empresas establecen procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil. Por ejemplo, los gerentes pueden medir en una forma muy fácil cuántos clientes atienden sus empleados, contabilizando el número

⁵ Este tema fue elaborado con información de Román Rangel, Ignacio y Gutiérrez Peñaloza, Lilia Alejandra (2005). *Control de Gestión*. México: UNAM/ FCA/ SUAYED.
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/4/1458.pdf>



de recibos o facturas. Sin embargo, ¿cómo medir el desempeño de la compañía cuando se ingresa a nuevos mercados y se atiende a nuevos clientes?

Lo anterior nos indica que no podemos depender sólo de medidas financieras. Los sistemas de control de gestión deben incluir una combinación de medidas financieras y no financieras. Un solo tipo de medida no es suficiente para controlar un sistema complejo, por lo que un número excesivo de ellas podría provocar que el sistema se vuelva incontrolable. Un sistema de medición de resultados proporciona un conjunto de medidas que gestionan e informan sobre los procesos de la organización. Debemos recordar que las medidas establecidas comúnmente tienen interacciones entre sí; esto es, que el cambio en una medida necesariamente provoca cambios en otra (Anthony, 2007: 460-464).

El establecimiento y combinación de medidas estratégicas (finales e intermedias, tanto financieras como no financieras e internas y externas) deben satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés de la organización.

Las medidas **finales** indican las consecuencias que tuvo una estrategia (incremento en las ventas, reducción de costo); estas medidas sólo se conocen hasta que los eventos han sucedido. Las medidas **intermedias** indican el progreso y avance de la estrategia en áreas críticas (tiempo del ciclo).

Las **medidas financieras** se han establecido con el tiempo en las organizaciones, tratando en lo posible de elevar la remuneración a los accionistas; sin embargo, se ha demostrado que garantizar la rentabilidad a corto plazo no es una garantía de beneficio a favor de los accionistas. En función de esto, las **medidas no financieras** como la calidad o la satisfacción al cliente han impactado de manera importante en los resultados financieros y se han convertido en temas de gran interés para los directivos (Anthony, 2007: 464).



Buscar un equilibrio entre las **medidas internas y externas** es un reto para aquellas organizaciones que no se quieren ver reflejadas en un cuadro de fracaso. Las medidas externas, así como la satisfacción del cliente deben estar equilibradas con medidas internas como la productividad y calidad para un mejor desempeño de la organización. En la práctica, algunas organizaciones se centran en el mejoramiento de las medidas internas, olvidándose por completo de quien más interesa: el cliente (Anthony, 2007: 464).

4.2. Determinación y clasificación de estándares por áreas

4.2.1. Compras

La función de compra tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: selección de proveedores, definir el procedimiento y proceso de abastecimiento, analizar presupuestos, garantizar el valor de la inversión, gestionar relación con proveedores. El principal responsable de esta área es el director de compras.

El diseño de indicadores y la determinación de los estándares se realizan en función a las características y estrategia de la organización, y a los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:

**Indicadores de control de gestión y estándares del área de compras**

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Índice de compras	Significación de las compras respecto a las ventas en términos porcentuales	Compras totales / Ventas totales	Las compras no deben representar más de 15% de las ventas totales
Índice del costo del departamento de compras	Significación del costo del departamento de compras respecto a las compras totales	Costo del departamento de compras / Compras totales	El costo del departamento de compras no debe representar más del 10% de las compras totales
Cifra de negocios por proveedor	El volumen de compras por proveedor	Compras por proveedor / Compras totales	Las compras a cada proveedor no deben rebasar 10% de las compras totales
Índice de rechazos	El volumen de devoluciones sobre compras	Total devoluciones de compra / Compras totales	Las devoluciones no deben rebasar 5% de las compras totales
Rentabilidad de las compras	Beneficio obtenido de las compras	Ahorro obtenido por las compras / Costo anual del departamento de compras	El beneficio obtenido de las compras debe ser superior a 20% de las compras totales

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo 6).



4.2.2. Ventas

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: elaborar pronósticos de ventas, establecer precios, llevar un adecuado control y análisis de las ventas. El principal responsable de esta área es el director de ventas.

Los estándares se determinan en función de las características de la organización y de los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:

**Indicadores de control de gestión del área de ventas**

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Ventas por empleado	Significación de las ventas por empleado respecto a las ventas totales	Ventas por empleado / Total de ventas	Cada empleado debe superar 15% de las ventas totales
Ventas por cliente	Significación de las ventas por cliente respecto a las ventas totales	Ventas por cliente / Total de ventas	Comparar las ventas del año actual, con las ventas del año anterior por cliente, sólo aceptar variación de incremento
Devoluciones sobre ventas	Significación de las devoluciones sobre ventas respecto a las ventas totales	Devoluciones sobre ventas / Total de ventas	El porcentaje de devoluciones no debe superar 5% de las ventas totales
Ventas por producto o servicio	Significación de cada producto o servicio sobre las ventas totales	Ventas por producto / Total de ventas	Comparar las ventas por producto del año actual, con las ventas del año anterior por producto, sólo aceptar variación de incremento
Rentabilidad sobre las ventas	La rentabilidad de las ventas	Utilidad neta / Ventas netas	La rentabilidad de las ventas debe superar 30%
Índice del crecimiento de las ventas	Crecimiento de las ventas respecto del año anterior	Ventas del año actual / Ventas del año anterior	El incremento de las ventas respecto al año anterior debe ser superior a 20%

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo 6)



4.2.3. Operaciones

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: fabricación, ingeniería, investigación y desarrollo. El principal responsable de esta área es el director de producción.

Los estándares de operaciones se determinan en función de las características de la organización y de los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:

Indicadores de control de gestión del área de operaciones

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Índice de calidad	Significación de las unidades defectuosas respecto a la producción total	Producción defectuosa / Producción total	La producción defectuosa no puede ser superior a 3% respecto a la producción total
Fabricación no productiva	Significación de la fabricación no productiva respecto a la producción total	Fabricación no facturada / Fabricación total	La fabricación no productiva no debe ser superior a 5% respecto a la producción total
Producción real	Significación de la producción real respecto a la producción planeada	Producción real / Producción planeada	La producción real debe ser igual a la producción planeada
Eficiencia de las operaciones	Conocer la capacidad instalada utilizada	Capacidad instalada utilizada / Capacidad instalada teórica	La capacidad real utilizada debe representar 80% de la capacidad ideal
Rechazos de producción	Recursos que no cumplen con las especificaciones o calidad deseados	Número de productos rechazados / productos consumidos	La producción rechazada no debe ser superior a 5% respecto a la producción total

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo 6).



4.2.4. Marketing

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: promociones y publicidad del producto, análisis de los clientes, diseño de las estrategias de marketing, análisis de la competencia, comunicar y construir la imagen de marca, dar a conocer los beneficios del producto. El principal responsable de esta área es el director de marketing.

Los estándares se determinan en función de las características de la organización y de los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:



Indicadores de control de gestión del área de marketing

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Efectos de la publicidad	Significación de las ventas por publicidad respecto a las ventas totales	Ventas por efecto de la publicidad / Ventas totales	Más de 50% de las ventas deben ser efecto de la publicidad
Efectos de las promociones	Significación de las ventas por promociones respecto a las ventas totales	Ventas por efecto de las promociones / Ventas totales	Más de 30% de las ventas deben ser efecto de las promociones
Índice del costo de la publicidad	Significación de la publicidad respecto de las ventas por publicidad	Costo de la publicidad / Ventas por efecto de la publicidad	El costo de la publicidad no debe ser mayor a 10% respecto al total de las ventas por publicidad
Rentabilidad del efecto de la publicidad	Rentabilidad del efecto de la publicidad	Utilidad neta / Ventas por efecto de la publicidad	La rentabilidad de las ventas por publicidad debe ser mayor a 30% respecto a la utilidad neta
Índice de participación en el mercado	Participación en el mercado respecto a la competencia	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector industrial	El crecimiento de las ventas en el sector industrial debe ser de 10%
Índice de desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos respecto del año anterior	Cantidad de productos del año actual / Cantidad de productos del año anterior	El crecimiento de productos en el mercado debe ser de 20%

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo 6).



4.2.5. Finanzas

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: buscar y evaluar opciones de inversión; buscar y evaluar fuentes de financiamiento; planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz los recursos financieros de la empresa. El principal responsable de esta área es el director de finanzas.

Los estándares se determinan en función de las características de la organización y de los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:

**Indicadores de control de gestión del área de finanzas**

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Liquidez	Capacidad a corto plazo para soportar las deudas	Activo circulante / Pasivo circulante	Mínimo 2 Por cada peso que debe la empresa, tiene 2 para liquidar sus deudas
Solvencia	Capacidad a corto plazo para soportar las deudas	Activo circulante – inventarios / Pasivo circulante	Mínimo 1 Por cada peso que debe la empresa, tiene 1 para liquidar sus deudas
Estabilidad	Origen del capital	Pasivo total / Capital contable	No más de 50% en poder de capital ajeno
Rendimiento de la inversión	Productividad obtenida de acuerdo a la inversión propia	Utilidad neta / Capital contable	La utilidad del periodo debe ser mayor a 10% respecto del capital contable
Endeudamiento	Grado de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	No más de 50% en poder de capital ajeno
EVA (Valor económico agregado)	Identificar si la empresa genera valor	Utilidad antes de impuestos - (Activos x Costo de capital)	Un crecimiento de 10% respecto al año anterior

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo).



4.2.6. Recursos Humanos

Esta área de la empresa abarca principalmente las siguientes funciones: selección, formación, planificación y desarrollo del personal; administración del personal; relaciones laborales. El principal responsable de esta área es el director de recursos humanos.

Los estándares se determinan en función de las características de la organización y de los objetivos generales y particulares de esta área funcional.

Tenemos los siguientes ejemplos de indicadores y estándares que pueden aplicarse en esta área:



Indicadores de control de gestión del área de recursos humanos

Indicador	Objetivo a medir	Forma de medición	Estándar
Absentismo	Absentismo respecto de las horas de trabajo	Horas de absentismo / horas totales laborales	El porcentaje de absentismo no debe ser superior a 3% respecto al total de horas trabajadas
Estabilidad laboral	Efectos de la bajas respecto de los trabajadores	Bajas del periodo / total de trabajadores	Las bajas laborales no deben ser superiores a 30% respecto a la planta laboral
Accidentes por empleado	Accidentes en función al número de empleados	Número de accidentes / número de empleados	Cero accidentes de trabajo
Retención de empleados clave	Efectos de las políticas de contratación	Número de bajas de empleados / total de empleados clave	Cero bajas de empleados clave

Elaborado con base en: Anthony, R. (2007) y Muñiz, L. (2013: capítulo 6).



RESUMEN

Los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una organización escoge evaluar su desempeño. Aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización establece sus propios estándares en función de sus objetivos.

El objetivo de un sistema de medición del desempeño es implantar la estrategia. La gerencia selecciona las medidas que representen mejor la estrategia de la empresa. Un buen sistema de indicadores de gestión permite conocer con claridad el desempeño organizacional en el corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores deben medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades, la orientación que se le está dando al sistema de planeación y el resultado que se está obteniendo en cada actividad relevante del desempeño de las organizaciones.

Los indicadores deben ser dinámicos y garantizar la retroalimentación de información para su actualización y ajuste. La medición de los indicadores permite comparar los resultados con los parámetros o estándares establecidos con antelación para conocer lo que está ocurriendo, a partir de la actividad de las organizaciones. Los indicadores como sistema se constituyen en un sistema de información para la toma de decisiones en la administración y en la dirección de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anthony, R. (2007). <i>Sistemas de control de gestión</i> (20ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.	11	460-471
Bernal, C. (2013). <i>Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI</i> (2ª ed.). Colombia: Pearson	9	328-345
Charles, W. (1998). <i>Administración estratégica</i> (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.	12	356-383
Muñiz, L. (2013). <i>Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión</i> . España: Profit	6	171-198

Bibliografía complementaria

López Berzunza, Enrique. *Planeación y control estratégico*. Unidad VI. Consultado el 22 de marzo de 2016 disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/63.htm.



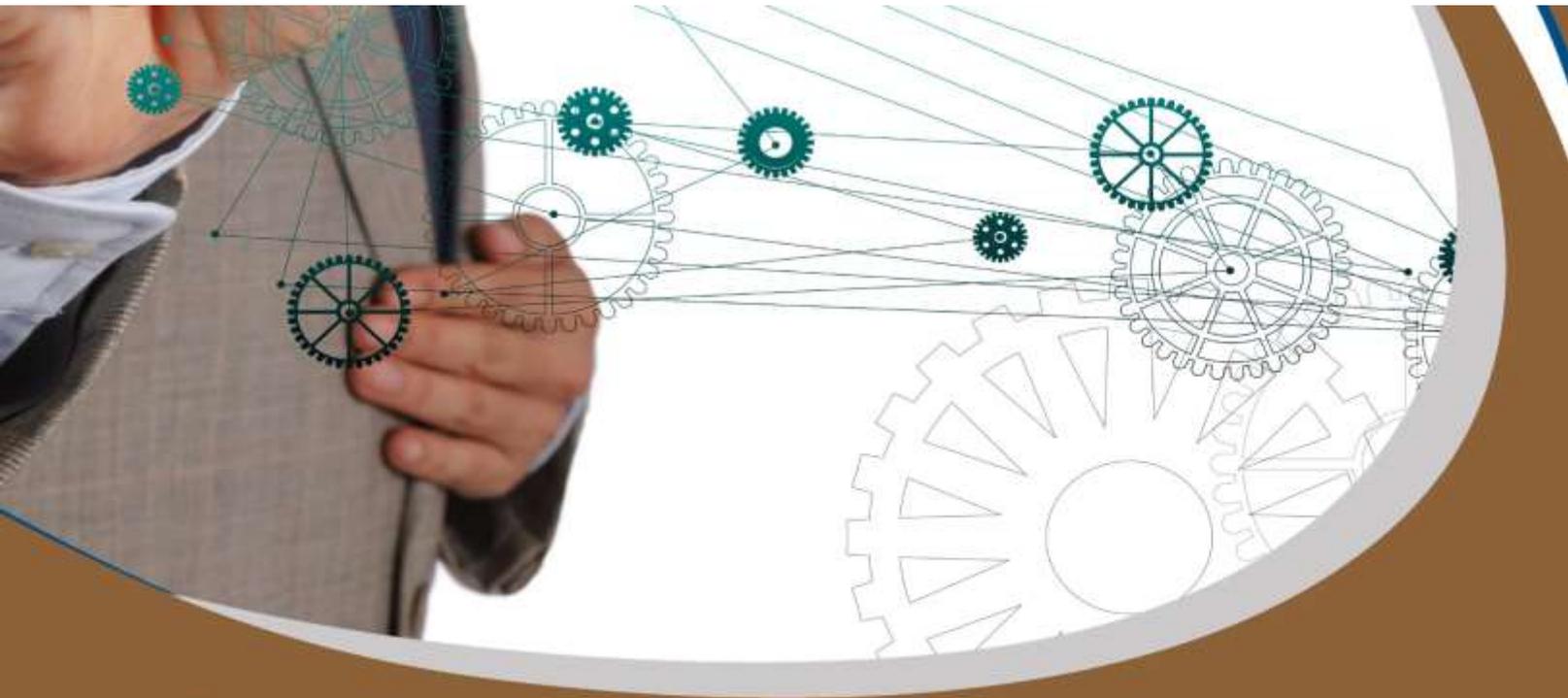
Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://es.slideshare.net/Sebastian1416/control-administrativo-e-indicadores-de-gestin-presentacion	Explicación de los indicadores de control de gestión.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap02/cont14.html	Características de los indicadores de control de gestión.
http://www.gestiopolis.com/control-e-indicadores-de-gestion-para-el-desarrollo-empresarial/	Cómo se establecen los mecanismos de control.



UNIDAD 5

Establecimientos de mecanismos de control





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno establecerá mecanismos de control y toma de decisiones en función del análisis de los resultados de la gestión de la organización.

TEMARIO DETALLADO

(14 horas)

5. Establecimiento de mecanismos de control

5.1. Controles financieros

5.1.1 Presupuestos

5.1.2. Análisis Financieros

5.1.3. Flujos de Efectivo

5.1.4. Análisis de desviaciones

5.1.5. Corrección de desviaciones

5.2. Controles operativos

5.2.1. Estándares de calidad

5.2.2. Estándares de productividad

5.2.3. Unidades producidas por máquina

5.2.4. Unidades producidas por semana



5.2.5. Unidades producidas por hora

5.3. Recursos Humanos

5.3.1. Puntualidad

5.3.2. Desempleo

5.3.3. Rotación de personal

5.3.4. Generación de valor (financiero – operativo)

5.4 Otros



INTRODUCCIÓN

Como lo hemos estudiado durante el curso, el objetivo del sistema de control de gestión es proporcionar información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. La organización establece estándares u objetivos con base en los cuales se evalúa su desempeño y crea los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos.

El siguiente paso del sistema de control de gestión es comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos; es decir, establecer mecanismos de control con objeto de que los gerentes evalúen si el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados.

Las organizaciones cuentan con una gran variedad de herramientas para realizar el control de sus diferentes actividades y funciones. En esta unidad de estudio analizaremos los más importantes controles financieros, controles operativos y controles de recursos humanos.



5.1. Controles financieros

5.1.1. Presupuestos

En la primera Unidad de estudio analizamos el concepto de Presupuesto, los principales tipos de presupuestos, su objetivo y etapas para su preparación. El control presupuestario es una de las herramientas de control de gestión más comunes en la organización y consiste en el proceso de establecer límites en el manejo de recursos.

El presupuesto es el futuro deseado por la organización expresado en unidades monetarias. Las empresas diseñan presupuestos para cada área funcional y actividad (ingresos, costos, capital, efectivo, etc.), que deben controlar.

La planeación y el control son la clave de una buena administración. Los presupuestos son utilizados como parámetros de medición del desempeño, comparando lo estimado con el desempeño real.

A partir del momento de la aprobación final del presupuesto comienza el proceso de seguimiento y control del presupuesto, que servirá de herramienta fundamental para que la Dirección de la empresa pueda seguir la evolución respecto a la realidad conseguida (Muñiz, 2013: 148).

Los objetivos del control presupuestario son:

- Verificar si los objetivos del presupuesto se han cumplido.

- Realizar un seguimiento presupuestario antes del cierre de cada mes.
- Comprobar y valorar en qué grado no se han cumplido los objetivos por cada responsable.
- Analizar si los objetivos fijados previamente son aplicables a la situación actual.
- Evaluar cómo han actuado los diferentes responsables ante las desviaciones encontradas.
- Comprobar cómo y cuándo se toman las acciones correctoras. (Muñiz, 2013: 163)

En el control presupuestario se realizan las siguientes actividades en tiempo real:

1. Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario. (Burbano, 2011: 43).

Por ejemplo:

	Presupuesto	Real	Variación
Ventas en pesos	\$600,000	\$625,000	\$25,000

El control presupuestario consiste en identificar y analizar las variaciones. En el ejemplo podemos observar que las ventas presupuestadas, comparadas con las ventas reales presentan una variación de \$25,000. Se procede a realizar el análisis de la variación.

	Presupuesto	Real	Variación
Ventas en pesos	\$600,000	\$625,000	\$25,000
Ventas en unidades	50,000	50,000	0
Precio de venta	\$12.00	\$12.50	\$0.50

Es necesario identificar las causas de la variación, por lo que se procede a obtener información para el análisis de las variaciones. En el caso del ejemplo, podemos observar que las ventas planeadas en unidades fueron iguales a las ventas reales. Por otro lado, el precio de venta presupuestado fue menor al real y fue la causa de la variación (50,000 unidades x \$0.50 = \$25,000). Es necesario realizar una investigación que explique la variación en precio y se justifique la variación.

El presupuesto de una organización nace con el propósito de que se cumplan los objetivos, pero existen factores en la realidad empresarial que hacen que sea complicado cumplir con todos los objetivos del presupuesto, como el caso del ejemplo en donde se planea un precio de venta y en el mercado comercial se ofrece a un precio superior.

El control presupuestario oportuno permite ir aplicando aquellas medidas correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan o bien modificar el presupuesto en función a la realidad de la organización.

5.1.2. Análisis Financieros

El análisis financiero les permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de datos de periodos anteriores y con la información de indicadores de desempeño de la industria y su respectivo sector.

Los estados financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor la empresa y poder manejarla.

La Administración de la empresa debe realizarse siempre las siguientes preguntas:

- ¿Está bien administrada la empresa?
- ¿Cómo se compara la empresa con otras en cuanto a su rendimiento y crecimiento?

Estas preguntas pueden ser contestadas si se aplica la técnica de análisis financiero que comprende el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la empresa.

Para opinar adecuadamente sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como las condiciones de mercado, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, política tributaria, etc., que tienen gran influencia en la empresa. (Moreno, 1997: 255).

Pruebas de liquidez

Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas. (Moreno, 1997: 287).

Las pruebas de liquidez principales, que se determinan por medio de razones simples son:

**Razón circulante**

Activo circulante / Pasivo circulante

Es la medida de liquidez más usual y es la forma de medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo que se genera por medio de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo. (Moreno, 1997: 288).

Por ejemplo:

Activo circulante / Pasivo circulante

$$\$15,620 / \$6,606 = 2.3$$

Esto es, el activo circulante es 2.3 veces el pasivo circulante

Razón de ácido

Activo disponible / Pasivo circulante

Los activos disponibles incluyen el efectivo, las inversiones temporales de inmediata realización, las cuentas por cobrar convertibles rápidamente en efectivo. Es una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo.

Por ejemplo:

Activo disponible / Pasivo circulante

$$\$7,082 / \$6,606 = 1.1$$

Esto es, el activo disponible es 1.1 veces el pasivo circulante

Pruebas de solvencia

Las pruebas de solvencia se refieren a la capacidad de una empresa para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses y se determinan por medio de razones simples.

Pasivo total a capital contable

Pasivo total / Capital contable

Esta razón tiene un significado importante desde el punto de vista de la solvencia. Mide la participación de los intereses ajenos en el negocio con relación a los intereses de los propietarios. En términos generales, la intervención de los accionistas en el negocio siempre es mayor que la de los proveedores y acreedores. (Moreno, 1997: 290).

Por ejemplo:

Pasivo total / Capital contable

$$(\$10,206 / \$14,375) \times 100 = 71\%$$

Esto es, por cada \$0.71 que los acreedores han invertido en la empresa, los accionistas han invertido \$1.00

Capital contable a activos totales

Capital contable / Activo total

Esta razón señala la participación de la inversión de los accionistas en el total de los activos de la empresa.

Por ejemplo:

Capital contable / Activo total

$$(\$14,375 / \$24,581) \times 100 = 58\%$$

Esto es, la participación de la inversión de los accionistas en el total de los activos de la empresa es del 58%



Rendimiento sobre la inversión de los accionistas

La más importante medida sobre la productividad de los negocios es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Utilidad neta / Promedio de inversión de los accionistas

Esta razón indica el rendimiento de la inversión de los accionistas.

Por ejemplo:

Utilidad neta / Promedio de inversión de los accionistas

$$(\$1,500 / \$14,281) \times 100 = 10\%$$

Esto es, los accionistas tuvieron un rendimiento del 10%.

Utilidad por acción

La utilidad por acción ordinaria es importante para determinar el valor de las acciones y el precio de mercado. Es conveniente calcular las ganancias por acción ordinaria antes y después de partidas extraordinarias, si éstas existen.

Utilidad neta / Número de acciones en circulación

Por ejemplo:

Utilidad neta / Número de acciones en circulación

$$\$500,000 / 12,500 = \$40$$

Esto es, la utilidad por acción es de \$40

Punto de equilibrio

Una técnica de análisis muy importante empleada como instrumento de planeación de utilidades, de toma de decisiones y de la resolución de problemas, es el punto

de equilibrio. Para realizar el análisis del punto de equilibrio es necesario realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa.

El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen de ventas en el que no existen utilidades ni pérdidas. Se puede considerar que este análisis del punto de equilibrio es un concepto estático; sin embargo, se aplica a situaciones dinámicas, apoyando a la administración de la empresa en sus funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Se considera que el punto de equilibrio es un concepto estático porque la meta de las empresas no es tener cero de utilidad; por el contrario, la meta financiera de toda organización es ser rentables.

En el curso de Costos I se definieron los costos variables como aquellos costos que fluctúan (aumentan o disminuyen) directamente de acuerdo con los cambios en el volumen de una actividad (producción o venta). Por ejemplo, la materia prima utilizada para la transformación de un producto es un costo variable.

Los costos fijos siguen siendo los mismos, se mantienen constantes para un periodo y un nivel de producción determinados. Por ejemplo, los pagos de seguros y de rentas son costos fijos.

Resumen del comportamiento de los costos

COSTO	CANTIDAD TOTAL	CANTIDAD POR UNIDAD
Variable	Aumenta o disminuye proporcionalmente con el nivel de actividad	Permanece constante sin importar el nivel de actividad



Fijo	Permanece constante sin importar el nivel de actividad	Aumenta o disminuye inversamente con el nivel de actividad
------	--	--

PUNTO DE EQUILIBRIO

Precio de venta unitario	=	Costos Fijos
por:		más:
Unidades vendidas		Costos Variables

Es muy importante recordar que para determinar el punto de equilibrio se consideran todos los costos fijos y variables de producción, mercadotecnia o distribución y administración.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo unitario variable}}$$

Por ejemplo, una empresa desea conocer el volumen de ventas en donde sus ingresos sean iguales a sus costos (el punto de equilibrio), con la siguiente información:

Precio de venta por unidad	\$10
Costo unitario variable	\$4
Costos Fijos	\$36,000

El punto de equilibrio sería igual:

$$X = \$36,000 / \$10 - \$4$$

X = 6,000 unidades

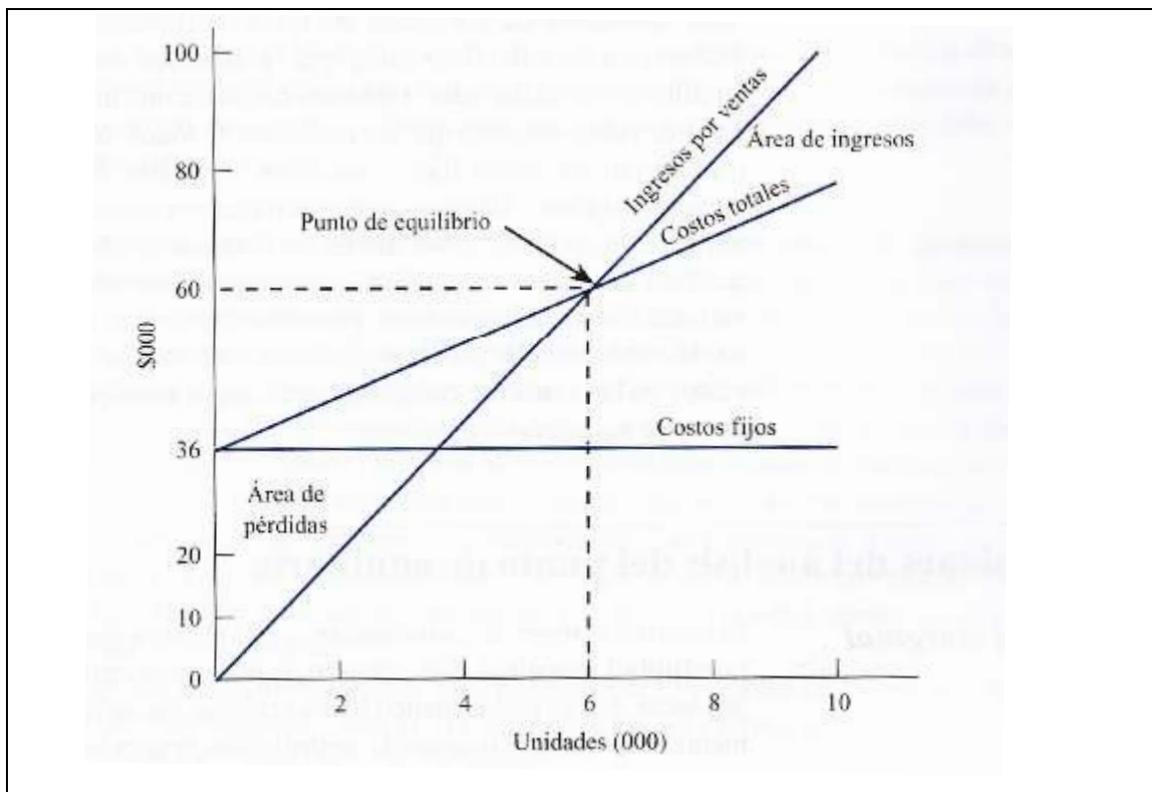
X = Punto de equilibrio



Ventas (6,000 x \$10)	\$60,000
menos: Costos Variables (6,000 x \$4)	<u>\$24,000</u>
igual: Margen de Contribución	\$36,000
menos: Costos Fijos	<u>\$36,000</u>
igual: Utilidad antes de impuestos	\$0

Por lo anterior, el punto de equilibrio en unidades es de 6,000 y expresado este en unidades monetarias es de \$60,000 (6,000 unidades por \$10 precio de venta).

Figura 22. Representación gráfica del punto de equilibrio



Gayle, 2006: 489.



La gráfica de punto de equilibrio muestra el efecto del volumen sobre los costos y sobre las utilidades. Expresa gráficamente el punto de equilibrio, ayuda a los usuarios de la información financiera a entender el objetivo de este análisis.

Las tres líneas que aparecen en la gráfica representan: los costos fijos (\$36,000), que permanecen constantes, si las ventas son de cero unidades, los costos fijos no cambian dentro de un rango relevante; los costos totales (\$60,000), que son la suma de los costos fijos más los costos variables (\$36,000 + \$24,000), esta línea parte de los costos fijos, debido a que si se venden cero unidades, la empresa enfrentará como mínimo los costos fijos, a medida que las ventas aumentan, también aumentan los costos totales; la línea de los ingresos por ventas parte del origen hasta el ingreso máximo para un rango relevante.

Hemos expuesto las técnicas más comunes que pueden apoyar el análisis financiero en las organizaciones. Debemos tener presente que, para llegar a buenas conclusiones, es necesario estudiar los hechos con el fin de conocer su origen.

5.1.3. Flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo muestra los movimientos del efectivo durante un periodo. “El estado de flujos de efectivo presupuestado muestra cuánto del efectivo necesario en el año provendrá de las ganancias retenidas y cuánto, si es el caso, debe conseguirse de otras fuentes o de préstamos” (Anthony, 2007: 386).

El estado de flujos de efectivo muestra las entradas y salidas de efectivo durante un periodo: año, trimestre, mes, o diario, según las necesidades de información, como base para planear las líneas de crédito, los préstamos a corto plazo, en el



caso de faltante de efectivo. O bien, planear las inversiones del excedente de efectivo, en el caso de sobrantes de efectivo.

En la mayor parte de las veces tiene cifras presupuestadas y compara lo realizado contra lo presupuestado, obteniendo así desviaciones que sirven generalmente para hacer correcciones a cifras presupuestadas de periodos futuros.

Recordemos que para su elaboración el estado presenta dos grupos:

- Ingresos de efectivo, que incluye conceptos más importantes como cobranza de clientes, ventas al contado, otras, con excepción de ingresos por financiamiento.
- Salidas de efectivo, que incluye los conceptos más importantes, como proveedores, sueldos, impuestos, gastos de operación, otros, con excepción de liquidación de financiamientos.

La diferencia entre los totales de los dos grupos representa el exceso o insuficiencia de efectivo. La información de este estado permite hacer anticipadamente las correcciones en los usos, fuentes y financiamientos de efectivo en la medida correspondiente.

El formato del estado de flujo de efectivo se muestra a continuación:



Estado de flujos de efectivo

	<i>Real</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Variación</i>
Ingresos de efectivo:			
Cobranza de clientes	\$ xxx	xxx	xxx
Ventas contado	xxx	xxx	xxx
Otros	xxx	xxx	xxx
Total ingresos	xxx	xxx	xxx
Salidas de efectivo:			
Proveedores	xxx	xxx	xxx
Sueldos	xxx	xxx	xxx
Rayas	xxx	xxx	xxx
Comisiones	xxx	xxx	xxx
Seguro Social	xxx	xxx	xxx
Impuestos retenidos	xxx	xxx	xxx
Impuesto al valor agregado	xxx	xxx	xxx
Energía eléctrica	xxx	xxx	xxx
Publicidad	xxx	xxx	xxx
Otros	xxx	xxx	xxx
Total salidas	xxx	xxx	xxx
Exceso o (insuficiencia) de efectivo en la operación	xxx	xxx	xxx
Financiamientos:			
Préstamos recibidos	xxx	xxx	xxx
Pago de financiamientos	(xxx)	(xxx)	xxx
Otros	xxx	xxx	xxx
Financiamiento neto	xxx	xxx	xxx
Aumento o (disminución) del efectivo	xxx	xxx	xxx
Saldo inicial de efectivo	xxx	xxx	xxx
Efectivo al fin del periodo	\$ xxx*	xxx	xxx

* El importe es igual al mostrado en el estado de situación financiera.

Fuente: Moreno, 1997: 98.

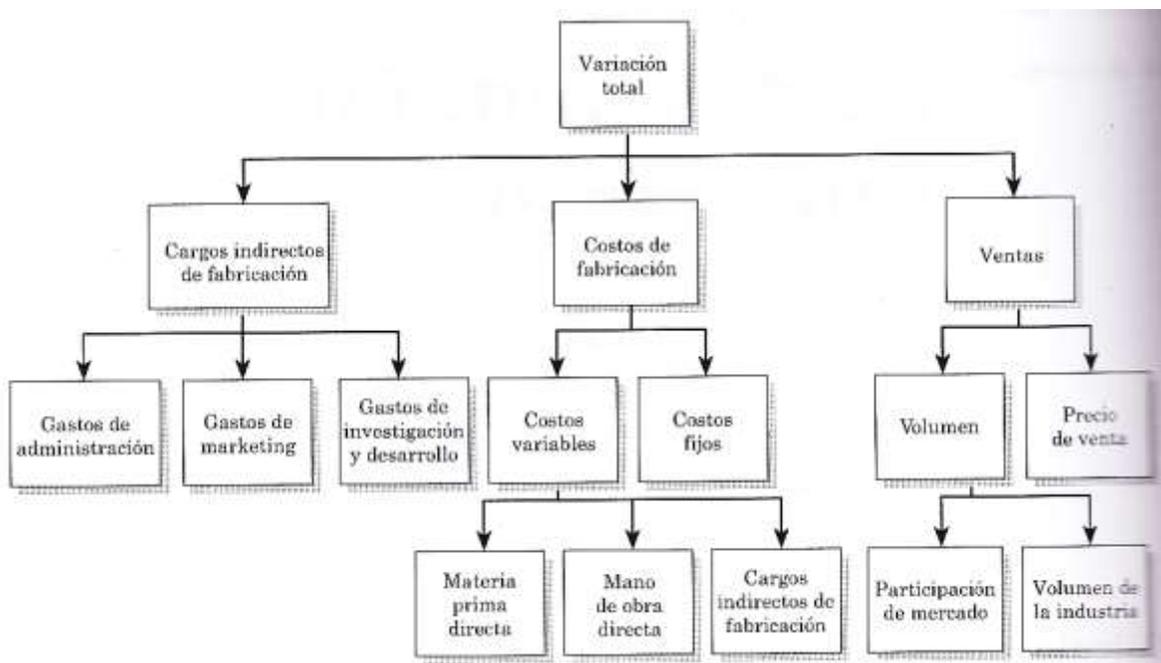
5.1.4. Análisis de desviaciones

Una vez aplicados los controles financieros sugeridos, es importante realizar un análisis de las desviaciones.



Las desviaciones resultan cuando lo planeado o proyectado, difiere a los hechos reales. Se requiere de un análisis profundo que identifique las causas de las desviaciones. “Las desviaciones son jerárquicas. Como lo podemos observar en la siguiente imagen, es posible identificar cada desviación individual con el gerente responsable de ella” (Anthony, 2007: 426).

Figura 23. Jerarquía de desviaciones



Fuente: Anthony, 2007: 426.

El resultado del análisis de desviaciones debe complementarse con recomendaciones o sugerencia para que se tomen las decisiones correspondientes, con el fin de corregir las desviaciones y lograr los objetivos fijados.



5.1.5. Corrección de desviaciones

Es importante destacar que las desviaciones respecto a los datos planeados o pronosticados son un “foco rojo” que pueden indicar áreas de oportunidad dentro del proceso productivo u operativo de la organización. “Una vez analizadas las desviaciones que ocasionaron la disparidad entre los datos planeados y los reales, se elabora un informe donde se detallan las causas que las provocaron, si existe en realidad alguna ineficiencia o si se trata de factores ambientales que no pueden ser controlados”. (Ramírez, 2013: 260). Por ejemplo, aumento de los salarios mínimos, fuertes devaluaciones, incrementos en los precios de las materias primas, nuevas cargas impositivas, etc.

Lo anterior indica que, dependiendo del análisis de las desviaciones, se estudia cómo proceden las correcciones, o bien si es que proceden. Del análisis de las desviaciones se determina el responsable de corregir las desviaciones y estos pueden tomar la decisión de corregir costos excesivos y mejorar la eficiencia de operación.



5.2. Controles operativos

5.2.1. Estándares de calidad

El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente (Ramírez, 2013: 128).

La teoría administrativa ofrece actualmente una serie de herramientas relacionadas con el control de calidad que le permite a los directivos garantizar resultados con calidad.

Entre las técnicas de administración de calidad mencionamos las siguientes:

- Estándares de calidad fijados por el cliente: se refiere a traducir las demandas de los clientes en especificaciones del producto o servicio.
- Lazos proveedor–cliente: dentro de la compañía todos tienen un cliente, que puede ser interno, como el trabajador de al lado, o externo, por ejemplo, distribuidores, clientes. Cada uno de estos clientes tiene sus requerimientos de calidad (Ramírez, 2013: 129).
- Círculos de calidad: equipos de personas en la empresa que se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que afectan la calidad en el trabajo (Bernal, 2013: 339).



- Benchmarking: proceso continuo de evaluar los productos, servicios y prácticas, comparándolos con los principales líderes en el sector industrial.

- Six sigma: Método de control de calidad basado en la búsqueda continua de mejor calidad y de costos más bajos.

- Normas internacionales de calidad ISO: conjunto de normas internacionales de la calidad que dan directrices uniformes para los procesos, con el fin de garantizar que los productos cumplan con especificaciones para el cliente.

Las organizaciones establecen sus estándares de calidad. Los informes de calidad son medios de gran ayuda para el control de gestión, debido a que sus indicadores son elementos que permiten identificar las fallas y, sobre todo, aplicar las medidas correctivas a tiempo.

5.2.2. Estándares de productividad

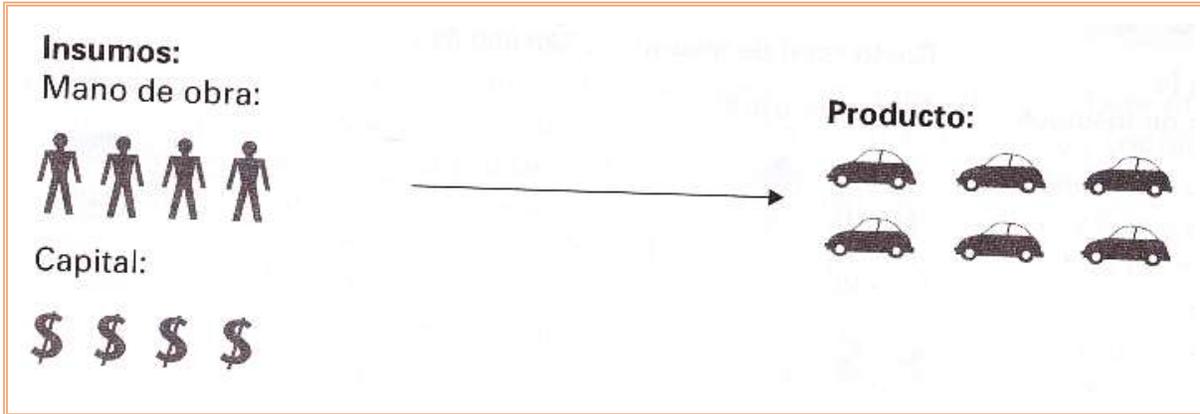
La productividad tiene que ver con la obtención eficiente del producto y, específicamente, con la relación entre el producto y los insumos que se utilizaron para obtenerlo (Hansen, 2007: 665).

Se logran mejoras técnicas en la productividad si se utilizan menos insumos para obtener el mismo producto, obtener más productos con los mismos insumos o bien más productos con menos insumos.

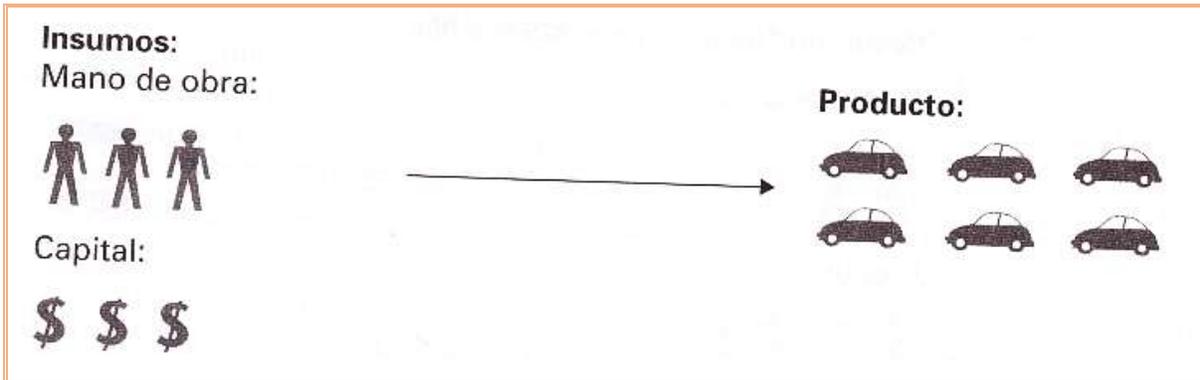


Figura 24. Combinaciones productivas

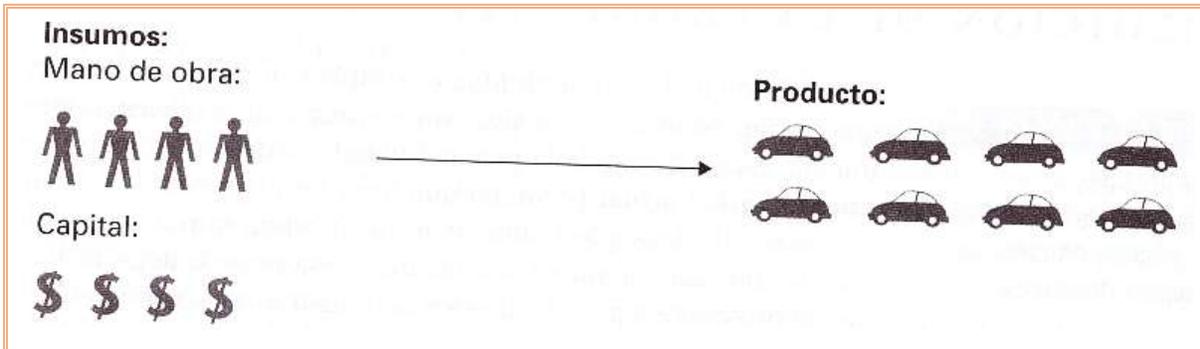
Productividad actual:



Mismo producto, menos insumos:

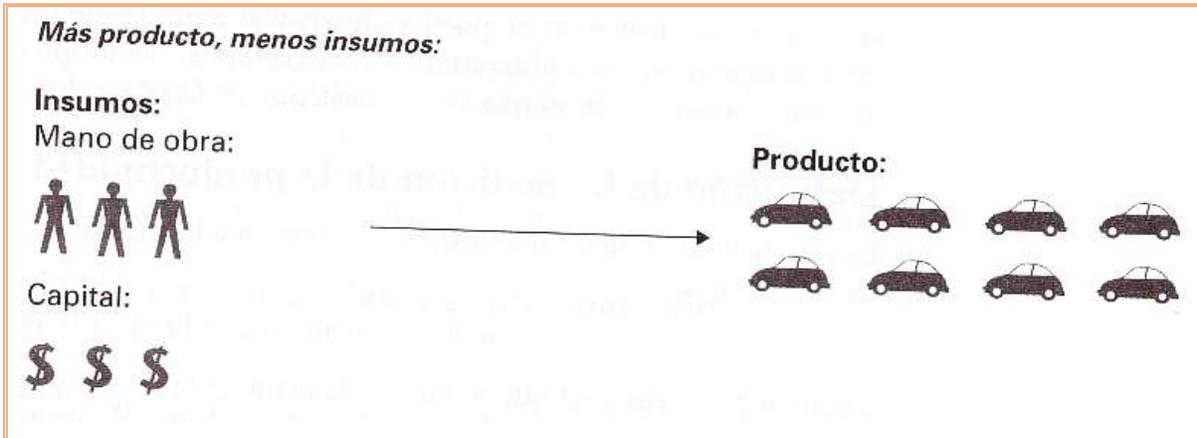


Más producto, mismos insumos:





Más producto, menos insumos:



Fuente: (Hansen, 2007: 666)

La productividad de un solo insumo se puede medir mediante el cálculo de la siguiente razón:

$$\text{Razón de productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

Por ejemplo, si una empresa manufacturera fabricó 120,000 motores y utilizó 40,000 horas de mano de obra. La razón de productividad sería igual:

$$\text{Razón de productividad} = 120,000 \text{ unidades} / 40,000 \text{ horas}$$

$$\text{Razón de productividad} = 3 \text{ motores por hora}$$

Resulta útil esta información cuando es comparada con otros periodos y se fija un estándar. Esta medida permite a los administradores concentrarse en el uso de un determinado insumo.

El mejoramiento de la calidad puede mejorar la productividad y viceversa. Por ejemplo, si el reproceso se reduce porque se producen menores unidades defectuosas, entonces, se utiliza menos materia prima y mano de obra, para



obtener el mismo producto. La reducción del número de unidades defectuosas es una mejora de calidad, mientras que la reducción de la cantidad de insumos utilizados mejora la productividad.

5.2.3. Unidades producidas por máquina

El establecimiento de estándares por máquina permite a la organización conocer la capacidad y resultados que proporcionan cada una de ellas. Al igual que se puede medir y cuantificar la eficiencia del personal que ejecuta las acciones, la eficiencia de las máquinas también se puede gestionar en la medida de sus resultados. Conocer de manera detallada y precisa la capacidad de cada máquina puede ofrecer un parámetro que permita comparar los resultados proyectados con los realmente obtenidos y arrojar desviaciones que deben ser sometidas a juicio de la administración para sustentar las acciones correctivas que pueden ir desde la capacitación del personal que opera la máquina hasta el reemplazo de la misma. Es preciso señalar que, para el logro de los estándares establecidos para cada máquina de trabajo, se debe llevar a cabo un programa de mantenimiento que diagnostique y evalúe el desempeño de las mismas.

5.2.4. Unidades producidas por semana

La administración es responsable de asegurar la óptima relación entre insumos y productos. En algunos centros la relación es causal y directa. Por ejemplo, en el departamento de producción, donde los insumos de materias primas son parte física de los bienes terminados. Aquí el control se enfoca en usar la menor cantidad posible de insumos para elaborar el producto, de acuerdo con las especificaciones y las normas de calidad, en el tiempo solicitado y en las cantidades deseadas (Anthony, 2007: 130).



Lo anterior indica, que las empresas deben establecer un estándar de unidades producidas a la semana, tomando como base los recursos que se invierten en el proceso de producción.

5.2.5. Unidades producidas por hora

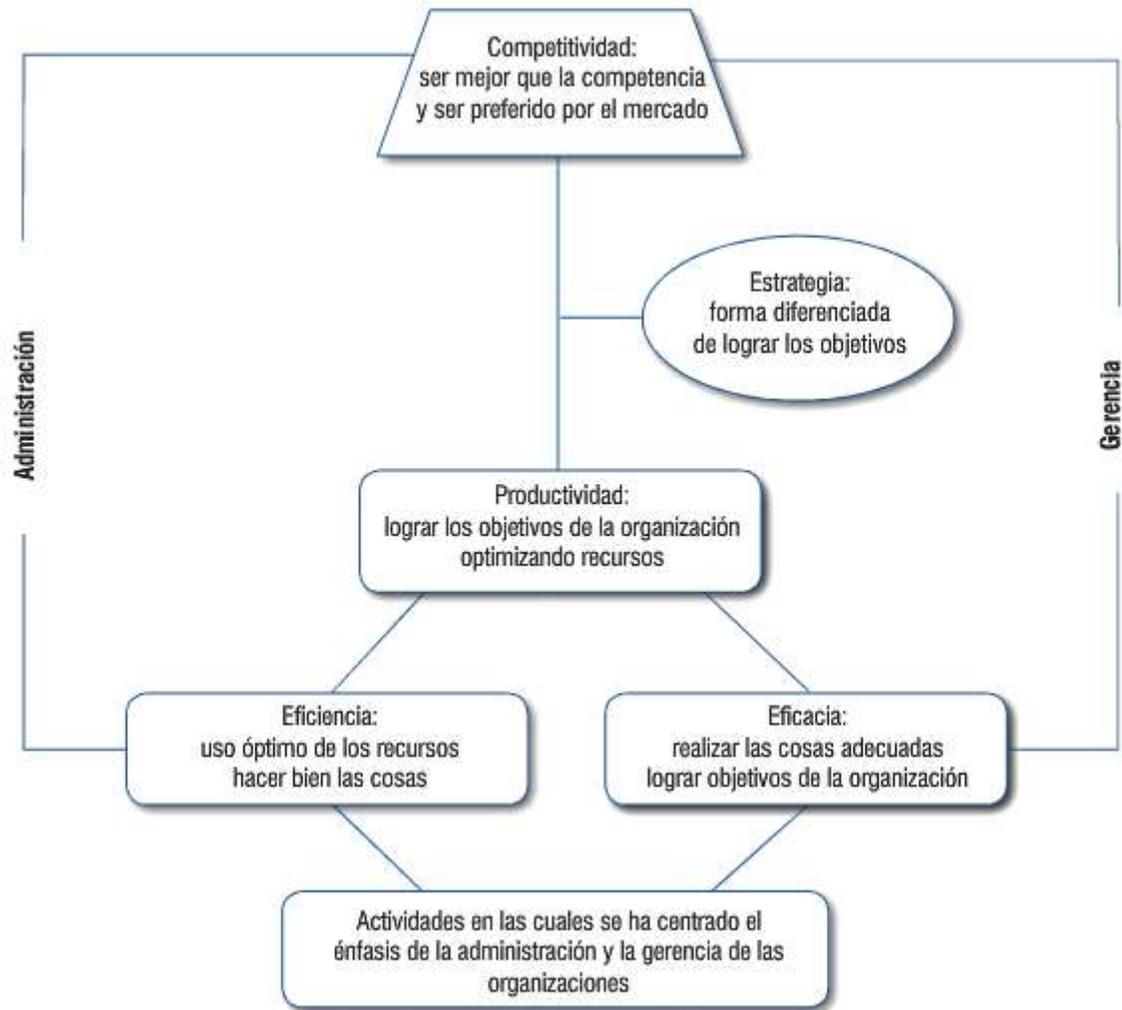
Los insumos de producción se pueden enunciar como medidas físicas: horas de trabajo, litros o kilogramos de materia prima, kilovoltios de electricidad. En el sistema de control de gestión estas cifras se traducen en dinero (Anthony, 130). El valor en dinero que se da a un insumo se calcula multiplicando la cantidad física por un precio unitario (por ejemplo, horas de trabajo multiplicadas por la tarifa por hora). El resultado es una suma monetaria que se llama costo. El costo es una medida monetaria del monto de los recursos usados en el proceso de producción.

Las organizaciones deben establecer un estándar de unidades producidas por hora que garantice que la empresa use eficientemente los recursos disponibles. Medir la producción por hora garantiza el control de las operaciones.

Los controles operativos los podemos resumir en la siguiente imagen:



Figura 25. Eficiencia, eficacia, productividad y competitividad en la acción de las organizaciones



Fuente: Bernal, 2013: 18.



5.3. Recursos humanos

En todas las organizaciones se establecen objetivos en el área de recursos humanos. Un sistema de control es capaz de medir los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos marcados.

La eficacia del sistema de control depende en gran medida del sistema que capta la información. Los sistemas de información más utilizados son:

Encuestas	El personal de la empresa cumplimenta cuestionarios anónimos. Este sistema sirve especialmente para valorar el clima laboral.
Informes de mandos intermedios	Los jefes de los diferentes departamentos suelen realizar informes sobre el personal bajo su mando. En estos informes se suelen valorar aspectos como formación, eficacia, colaboración, absentismo, responsabilidad, conflictividad, puntualidad, dedicación, etc. El inconveniente de estos informes radica en la posibilidad de que los jefes no sean objetivos al evaluar a sus subordinados, por lo que se suelen contrastar los datos de estos informes con otras fuentes.
Quejas, reclamaciones, peticiones de traslado	Si se producen con mucha frecuencia, pueden proporcionar una idea sobre las dificultades de integración de quien las formula en el grupo de trabajo.
Análisis de la asistencia	La información de los controles de asistencia y puntualidad proporciona una idea bastante objetiva sobre la actitud de los trabajadores y el clima laboral.
Auditorías internas	Los departamentos de las empresas suelen ser sometidos a auditorías internas e inspecciones sobre el rendimiento del personal; estas auditorías se denominan auditorías sociales.

Fuente: Unidad 1. El área de recursos humanos, p.19. Consultado el 22 de marzo de 2016 en:

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>



5.3.1. Puntualidad

El principal objetivo de implantar un sistema para controlar la permanencia en la empresa es garantizar el cumplimiento del horario laboral. La puntualidad en el trabajo es un valor: estar a tiempo para realizar las actividades laborales, de acuerdo con la reglamentación interna de las organizaciones.

Las organizaciones desarrollan sistemas para controlar el tiempo de trabajo. Firmas del personal dando un margen de diez minutos antes de retirar el documento control, reloj con tarjetas personalizadas. En la actualidad, son muchas empresas que controlan la puntualidad por medio de un sistema de cómputo que utiliza la “huella digital” como medio de control de entradas y salidas de sus empleados de forma segura, con solo colocar un dedo sobre un sensor que obtiene información de asistencia y puntualidad. De esta forma, el departamento de recursos humanos consigue automáticamente el control personalizado de todos los trabajadores de manera inmediata.

Los controles de puntualidad permiten a la empresa obtener información para analizar conceptos como clima laboral, tendencias, y adoptar medidas oportunas.

La puntualidad representa un factor clave para que el trabajo se desarrolle de manera correcta. Las empresas tienen establecidos programas de trabajo que establecen tiempos de proceso y recursos necesarios. Si los empleados no realizan las actividades en el tiempo planeado es muy probable incurrir en costos adicionales y clientes internos y / o externos, insatisfechos.



5.3.2. Desempleo

El desempleo es la falta de trabajo. Desempleado es la persona que está en condiciones de trabajar (fuerza laboral) y busca empleo, pero no lo encuentra. El desempleo es un problema económico y social de los países.

La tasa de desempleo mide la proporción de personas que buscan trabajo, sin encontrarlo, con respecto al total de personas que forman la fuerza laboral.

$$\text{Tasa de desempleo} = \text{Personas desempleadas} / \text{Fuerza laboral}$$

Las variaciones de la tasa de desempleo se obtienen mediante un procedimiento conocido con el nombre de muestreo aleatorio de la población que se hace con el fin de dividirla en grupos de acuerdo a su situación laboral.

El desempleo es un serio problema para la sociedad, causa pérdidas de todo tipo. De acuerdo con Muñoz los principales costos del desempleo son:

- **Pérdida de producción e ingresos.** La pérdida de un empleo provoca una pérdida inmediata de ingreso y producción. Estas pérdidas son devastadoras para las personas que las soportan y convierten al desempleo en una situación aterradora para todo el mundo. El seguro de desempleo ofrece una cierta protección, pero no proporciona el mismo nivel de vida que se podría alcanzar si se tuviera un empleo.
- **Pérdida de capital humano.** El desempleo prolongado puede dañar de manera permanente las perspectivas de empleo de una persona. Por ejemplo, un gerente pierde su empleo cuando su empleador reduce el tamaño de la empresa. Si le urge tener un ingreso, puede realizar trabajos inferiores a su capacidad intelectual. Después de un año en este trabajo descubre que no puede competir



con los recién graduados de maestrías en administración de empresas. Con el tiempo puede volver a ser contratado como gerente, pero en una empresa pequeña con un salario inferior. Ha perdido parte de su capital humano. (Consultado el 22 de marzo de 2016 en: <http://www.gestiopolis.com/que-es-desempleo-que-lo-causa-que-tipos-hay-como-se-mide/>).

Existen diferentes tipos de desempleo que afectan a las organizaciones:

Desempleo cíclico o coyuntural

El desempleo cíclico es el tipo de desempleo más nocivo para la economía ya que está en función del crecimiento o decrecimiento de la iniciativa privada. Como sabemos, la actividad empresarial está sujeta a fases de expansión y recesión de la economía, y ello inevitablemente afecta al número de desempleados.

Cuando la economía va bien, durante las fases de expansión, el desempleo cíclico disminuye; mientras que en fases de recesión como la actual, este tipo de desempleo se dispara por las nubes con relativa facilidad.

En este contexto, el papel que juegan las empresas se antoja bastante complicado, debido a que la mala coyuntura económica también perjudica los resultados empresariales de estas organizaciones. Si las ventas de las empresas disminuyen, estas no tendrán más remedio que ajustar márgenes y, para ello, el despido de trabajadores y la nula contratación se convierten en el camino más fácil para volver a ganar en competitividad.

Desempleo estacional

El desempleo estacional tiene su razón de ser en el hecho de que existen ciertas actividades profesionales que sólo requieren de mano de obra en determinadas épocas del año. Por ejemplo, en la agricultura, donde hay temporadas altas y bajas



en función del tipo de cultivo; o en el turismo, que necesita a muchos trabajadores sólo durante la época veraniega y a pocos o ninguno durante el resto del año.

La única alternativa para suavizar este tipo de desempleo pasa por la diversificación de la estructura productiva. El objetivo de dicha diversificación no sería otro que romper la dependencia excesiva de las actividades estacionales. Sin embargo, para muchas empresas esta misión es bastante complicada.

Desempleo estructural

El desempleo estructural es un tipo de desempleo muy difícil de combatir, ya que viene explicado por los desajustes entre la oferta y la demanda de trabajo. Se da, por ejemplo, cuando los empresarios buscan un perfil profesional que no puede ser cubierto con la demanda de empleo existente.

Posiblemente se trate del tipo de desempleo más preocupante que existe, ya que tiende a perdurar en el tiempo debido a la inadecuación técnica de los trabajadores con respecto a las vacantes o al exceso de solicitantes de un determinado puesto de trabajo en relación a las vacantes ofertadas.

Para combatir este tipo de desempleo las empresas han de incentivar y fomentar la polivalencia y la capacidad de reciclaje de sus trabajadores. Para ello, los programas de formación y reconversión profesionales juegan un papel destacado. La inversión en nuestros trabajadores es esencial si no queremos que éstos se queden obsoletos respecto a las futuras necesidades que nos puedan surgir.

Desempleo friccional

El desempleo friccional es un tipo de desempleo voluntario que se da principalmente en épocas de expansión económica. Se refiere a personas que pudiendo tener un trabajo, deciden tomarse un tiempo libre para mejorar su formación, descansar o encontrar un puesto de trabajo mejor que el que tenían.



También englobaría a las personas que dejan su trabajo para cuidar a sus hijos o a los que buscan su primer empleo al terminar los estudios.

Para combatirlo, las empresas pueden optar por la contratación indefinida, ya que de esta forma incitan a los trabajadores a crecer profesionalmente en su organización. Sin embargo, para que la contratación indefinida resulte eficaz es imprescindible que las empresas proporcionen una formación continua a sus empleados y les ofrezca unas condiciones de trabajo que les permita a éstos reciclarse profesionalmente. (BBVA con tu empresa, consultado el 22 de marzo de 2016 en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/afectan-todos-los-tipos-desempleo-igual-manera-a-las-empresas>)

5.3.3. Rotación de personal

La rotación de empleados mide la tasa a la que los empleados dejan la organización en un determinado periodo (mes, trimestre, año). El índice de rotación de personal mide la relación entre las admisiones y las desvinculaciones del personal, respecto al promedio de miembros de una organización, durante un periodo.

Si el índice es muy bajo, se interpreta como estancamiento o envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado, puede representar falta de estabilidad laboral y trae como consecuencia elevados costos de reclutamiento y selección; a nivel personal, para el empleado un elevado índice de rotación de personal representa la interrupción a su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

La rotación de personal se mide:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Número de bajas}}{\text{Promedio de personas en nómina}} \times 100$$



Por ejemplo, si la empresa durante un periodo (mes, trimestre, año) tuvo 8 bajas y en promedio el número de empleados en nómina es de 200 en el periodo, la rotación de personal es del 4%. Este indicador es necesario compararlo con otros periodos, con la historia de la organización para identificar si es un porcentaje que se tiene que atender.

Es recomendable que se determine el índice de rotación de personal por área funcional dentro de la empresa y de esta manera facilitar el análisis de las causas de la rotación.

La rotación de personal es consecuencia de fenómenos internos y externos de la organización. Como fenómenos externos podemos citar: situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica del país, las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden mencionar: la política salarial, las oportunidades de crecimiento profesional, la cultura organizacional, los programas de capacitación.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

La entrevista de salida constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. Los principales aspectos que debe contemplar son: motivo de retiro, opinión acerca de la empresa, de su puesto, de su jefe directo, de su horario de trabajo, sobre los beneficios sociales otorgados por la organización, sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo, etc.



5.3.4. Generación de valor (financiero–operativo)

Toda empresa tiene metas. Una función importante de los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar dichas metas. Uno de los modelos más utilizados para realizar el proceso de control y evaluación administrativos ha sido el cuadro de mando integral, también conocido como *Balanced Scorecard*, el cual fue introducido por Robert Kaplan y David Norton en 1992 y consiste en un método para medir el desempeño de las organizaciones en términos de visión y estrategia.

Según Kaplan y Norton (2000), lo que se mide es lo que se logra evaluar, y también, como afirma Drucker (1998), todo lo que se puede medir se puede mejorar. El cuadro de mando integral sugiere que las organizaciones se analicen y se evalúen desde cuatro perspectivas (Bernal, 2013: 340).

Perspectiva financiera

Consiste en medir de forma precisa y actualizada el desempeño financiero de la organización en función de su comportamiento presente y futuro. Algunos indicadores frecuentemente utilizados en esta perspectiva son: índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rendimiento de capital.

Perspectiva del cliente

Con esta perspectiva se busca responder a la pregunta ¿cómo ve el cliente a la organización y qué debe hacer ésta para mantenerlo como cliente? Se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que ellos tienen de los bienes o servicios que ofrecen las organizaciones; así como los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para



ellos son más importantes y que más satisfacen sus expectativas (Bernal, 2013: 341).

Perspectiva interna o de procesos de negocio

Esta perspectiva debe responder a la pregunta ¿cuáles son los procesos internos que la organización debe medir para mejorar y lograr sus objetivos? La perspectiva interna de los procesos de negocio describe los procesos internos necesarios para proporcionar valor a los clientes y a los propietarios. Los procesos son los medios a través de los cuales se ejecutan las estrategias (Hansen, 2007: 599).

La cadena de valor de los procesos está conformada por tres procesos: proceso de innovación (nuevos productos, productos patentados), proceso de operaciones (análisis de criterios de calidad, costos de calidad, tiempo de procesos) y proceso posterior a las ventas (análisis de acciones relacionadas con la conservación de los clientes actuales, costo de reparaciones, garantías otorgadas).

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje

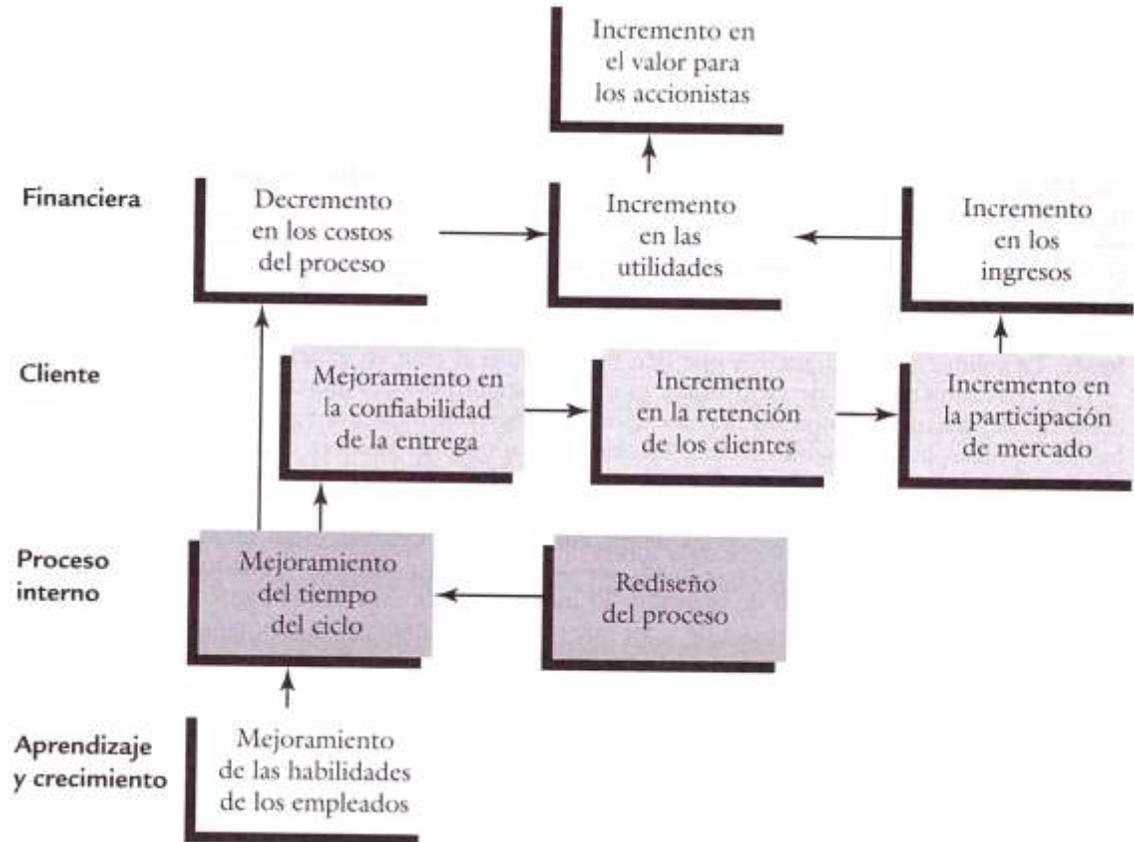
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructura) define las competencias o capacidades que necesita una organización para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo (Hansen, 2007, 602).

Esta perspectiva tiene que ver con tres principales factores que permiten que los procesos sean ejecutados con eficiencia: las competencias de los empleados (incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, rotación de personal), las capacidades de los sistemas de información (indicadores sobre necesidad de información, propiedad industrial, desarrollo de software propio) y las actitudes de los empleados (compromiso de los empleados con la organización, iniciativa de los empleados, capacidad para trabajar en equipo).



En el siguiente mapa se muestra la estrategia de crecimiento de valor expresada como una secuencia de planteamientos del tipo “si esto sucediera... entonces...”.

Figura 26. Mapa de estrategias



Fuente: Hansen, 2007, 605.

El mapa estratégico revela:

1. Cada una de las cuatro perspectivas se representa por objetivos estratégicos que están vinculados por medio de causa y efectos hipotéticos.
2. Observamos que el mejoramiento del proceso en conjunto con el mejoramiento de las habilidades de los empleados, producen una mejora en el tiempo del ciclo del proceso.



3. Notamos que el decremento del tiempo del ciclo causa tanto un mejoramiento en la confiabilidad de entrega (perspectiva del cliente), como un decremento en los costos del proceso (perspectiva financiera).
4. Una medida del desempeño puede servir a un indicador que refleja el resultado de la actuación pasada, por ejemplo, bajo la influencia de las habilidades de los empleados y del rediseño de los procesos, el tiempo del ciclo sirve como un indicador que refleja el resultado de la actuación pasada. Pero los cambios en el tiempo del ciclo afectan los costos de los procesos y el desempeño de las entregas, sirviendo éste como un indicador inductor.

Para que el *Balanced Scorecard* tenga éxito, la totalidad de la organización debe comprometerse con su logro. El *Balanced Scorecard* se ha diseñado para motivar e inducir el cambio organizacional. Para que esto ocurra, los empleados deben estar totalmente informados de la estrategia; deben compartir la propiedad de los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas; los incentivos se deben estructurar de tal modo que den apoyo a la estrategia; y los recursos se pueden asignar de tal modo que la apoyen (Hansen, 2007: 606).

5.4. Otros

Como lo hemos analizado durante este capítulo, existen diversos mecanismos de control que la empresa puede desarrollar para alcanzar sus metas y objetivos. Para elegir el mecanismo de control es importante identificar el objeto a controlar. Algunos otros mecanismos de control que se pueden adoptar en las organizaciones son:

La Gráfica de Gantt, que es una herramienta que permite planear y programar las actividades en las empresas, para la realización de un proyecto, en un periodo



determinado. Gracias a su diseño, se puede dar seguimiento y controlar el progreso de las actividades que permitirán alcanzar el objetivo deseado por la empresa.

Las técnicas de trayectoria crítica o ruta crítica, que es una herramienta que nos permitirá la planeación de proyectos: cronograma, duración, actividades críticas. El beneficio de aplicar esta herramienta es optimizar los costos del proyecto al programarse las actividades.

La Técnica PERT (Project Evaluation and Review Technique), que es un instrumento que además de controlar y evaluar la duración de proyectos, también permite controlar los costos de las actividades, y de esta manera usar eficientemente los recursos que se emplearán en el proyecto. Esta herramienta se desarrolla mediante intervalos probabilísticos, considerando tiempos probables, pesimistas y optimistas, característica que la distingue de las técnicas de trayectoria crítica.

El Shedulling, que es un programa de proyectos múltiples y de asignación de recursos. Es un programa de cómputo que comparan los costos de las alternativas para el desarrollo de proyectos, asignando de manera eficiente los recursos de la empresa, a los proyectos simultáneos.



RESUMEN

Los pilares de una gestión moderna y eficiente son la medición y el control de las actividades en la empresa. Cuando a una actividad se le determina una meta o rango de acción, se constituye el indicador de gestión que se debe controlar.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, si no se controla lo que se hace, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos. Según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro.

El control presupuestario consiste en identificar y analizar las variaciones; cuando éste es oportuno permite ir aplicando aquellas medidas correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan, o bien, modificar el presupuesto en función de la realidad de la organización.

El análisis financiero permite evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de datos de periodos anteriores y con la información de indicadores de desempeño de la industria y su respectivo sector.

La teoría administrativa ofrece actualmente una serie de herramientas relacionadas con el control de calidad que les permite a los directivos garantizar resultados con calidad.



En todas las organizaciones se establecen objetivos en el área de recursos humanos. Un sistema de control es capaz de medir los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos marcados respecto a productividad, puntualidad, rotación de personal y desempleo.

El cuadro de mando integral sugiere que las organizaciones se analicen y se evalúen desde cuatro prospectivas: financiera; del cliente; de procesos de negocio, y de la innovación y el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anthony, R. (2007). <i>Sistemas de control de gestión</i> (20ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.	10	425-446
Bernal, C. (2013). <i>Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI</i> (2ª ed.). Colombia: Pearson.	1 9	16-19 328-345
Burbano, J. (2011). <i>Presupuestos</i> (4ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.	2	33-75
Gayle, L. (2006). <i>Contabilidad y administración de costos</i> (6ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.	8	251-265
Hansen, D. (2007). <i>Administración de costos, Contabilidad y control</i> (5ª ed.). México, D.F.: Thomson.	13 14 15	590-608 621-637 664-711
Moreno, J. (1997). <i>Las finanzas en la empresa</i> (5ª ed.). México, D.F.: IMCP.	3	283-349
Muñiz, L. (2013). <i>Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión</i> . España: Profit.	5	137-170
Ramírez, D. (2013). <i>Contabilidad administrativa</i> (9ª ed.). China: McGraw Hill.	4 7	128-132 217-287

Sitios electrónicos

Sistemas de información utilizados en recursos humanos, consultado el 22 de marzo de 2016 en:

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

Costos del desempleo, consultado el 22 de marzo de 2016 en:

<http://www.gestiopolis.com/que-es-desempleo-que-lo-causa-que-tipos-hay-como-se-mide/>.

BBVA con tu empresa. Tipos de desempleo, consultado el 22 de marzo de 2016 en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/afectan-todos-los-tipos-desempleo-igual-manera-a-las-empresas>

Sitios de internet

Sitio	Descripción
https://www.youtube.com/watch?v=dQJwUVuNGpE	Explicación de la importancia del Balanced Scorecard.
https://www.youtube.com/watch?v=LQPMF_OZ_Gs	Explicación de indicadores y estándares de gestión.



UNIDAD 6

Creación, diseño e implementación de un sistema de control de gestión





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno diseñará e implantará un sistema de control de gestión a partir de sus elementos.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

6. Creación, diseño e implementación de un sistema de control de gestión

6.1. Elaboración de un sistema práctico de control de gestión



INTRODUCCIÓN

En las unidades anteriores analizamos los diferentes componentes necesarios para la implantación del sistema de control de gestión. Recordemos que para iniciar con la implantación del sistema es necesario definir la filosofía organizacional de la empresa: misión, visión, valores; que enmarcarán el sistema de control de gestión y que delimitará el sistema.

Analizamos los diferentes tipos de empresa. Identificamos que de acuerdo a las características de la empresa se diseña el sistema de control de gestión. Conocimos los diferentes indicadores de control que puede adoptar la empresa para obtener información sobre el desarrollo de sus actividades, así como los estándares que pueden apoyar la medición de la empresa.

Durante esta unidad de estudio detallaremos los componentes del sistema de control de gestión, analizaremos los pasos necesarios para su diseño e implantación, así como los resultados esperados.

Recordemos que el sistema de control de gestión representa una herramienta de la administración de las empresas para conocer si se han alcanzado los objetivos y cómo se han alcanzado. Un sistema de control de gestión permite conocer cómo, cuándo y dónde se han utilizado los recursos de la empresa disponibles para lograr los objetivos organizacionales. Evalúa la gestión de la empresa, pero su objetivo va más allá de proporcionar información; se pretende identificar en dónde se puede actuar para corregir las situaciones que lo requieran y potencializar las áreas funcionales de la empresa.



6.1. Elaboración de un sistema práctico de control de gestión

Como lo hemos analizado durante el curso, es necesario diseñar un sistema de control de gestión en las empresas como herramienta de la administración para conocer si se han alcanzado los objetivos establecidos en la planeación estratégica y si los miembros de la organización han cumplido con los compromisos contraídos.

Para cumplir con sus objetivos, las empresas realizan una serie de actividades que se establecen en la planeación. Las actividades requieren del uso de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para realizarse. Se requiere del diseño de un sistema de control para cerciorarnos de que se están realizando las actividades indicadas para alcanzar el futuro deseado por la empresa y si se están utilizando adecuadamente los recursos.

Recordemos que uno de los principales objetivos de las empresas es ser rentable. Como lo hemos aprendido en nuestros cursos de costos, las actividades generan los costos al consumirse los recursos. Es importante verificar que la empresa sólo realice actividades que contribuyan al logro de los objetivos, de lo contrario se estarían incurriendo en costos que no proporcionarían ningún beneficio a la organización, pero ¿Cómo se realizarán las actividades? La estrategia tiene la respuesta.

El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implica a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se

han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos (Muñiz, 2013: 226).

Figura 27. Los componentes del sistema de control de gestión



Fuente: Muñiz, 2013: 227.

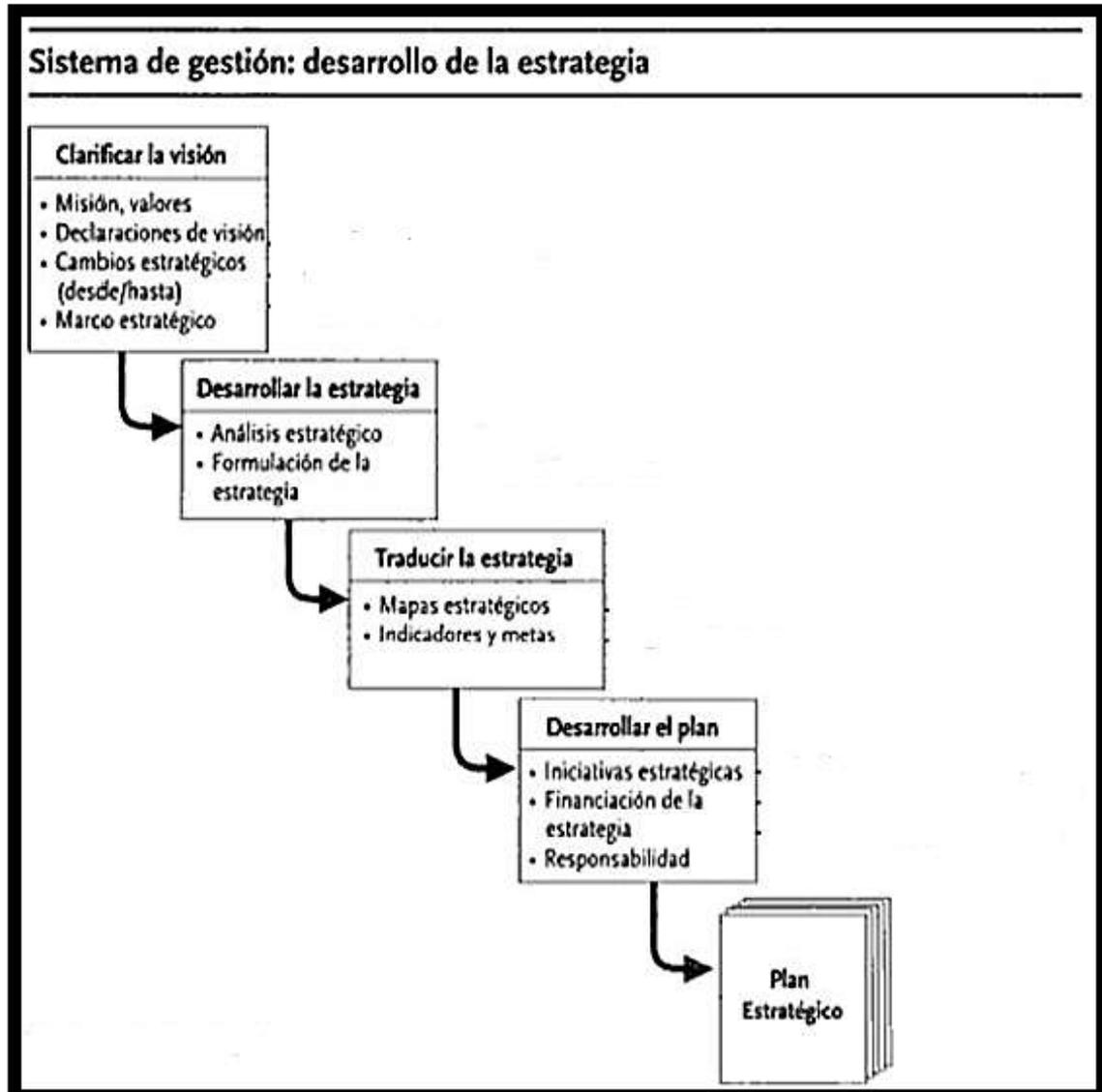
Como lo analizamos en la unidad 3, la planeación estratégica se materializa por medio de la implementación de la estrategia. El control de gestión se establece en esta implementación, precisamente para cerciorarnos de que se están realizando las actividades que se planearon y como se planearon.

La existencia de la planeación estratégica requiere y justifica la existencia de un sistema de control de gestión eficaz. El sistema de control de gestión se diseña en



función del plan estratégico. Ambos son herramientas fundamentales para la administración de las empresas.

Figura 28. Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia



Fuente: Bermúdez, 2015: 2.



El proceso de planeación estratégica culmina con la aplicación y el control de la estrategia, por lo que se diseña una herramienta de comunicación que informa a todos los miembros de la organización sobre el plan estratégico (implementación) y para verificar el grado de éxito de la aplicación (control).

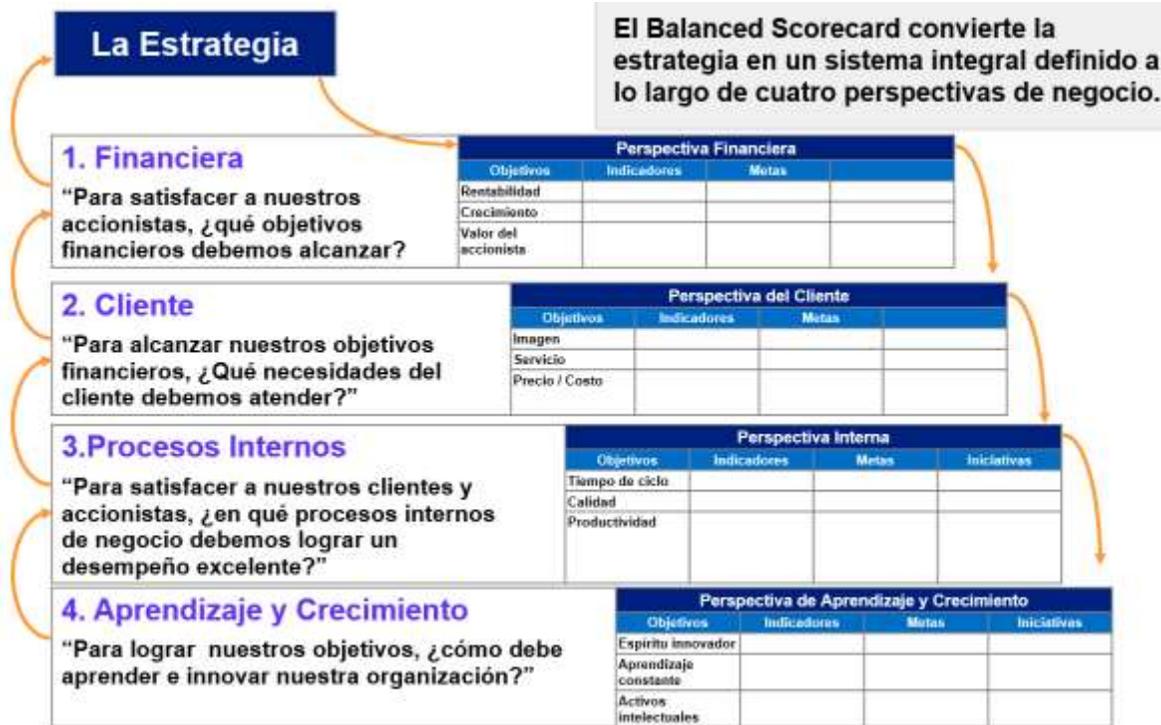
Una herramienta que nos puede ayudar a realizar y controlar la estrategia es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que estudiamos en la Unidad 5.

El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es una herramienta que consiste en un método para medir el desempeño de las organizaciones en términos de visión y estrategia.

El *Balanced Scorecard* permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara, comunica los objetivos estratégicos a todos los miembros de la organización desde cuatro perspectivas que definimos en la Unidad 5: financiera, del cliente, de procesos del negocio y aprendizaje.



Figura 29. Balanced Scorecard



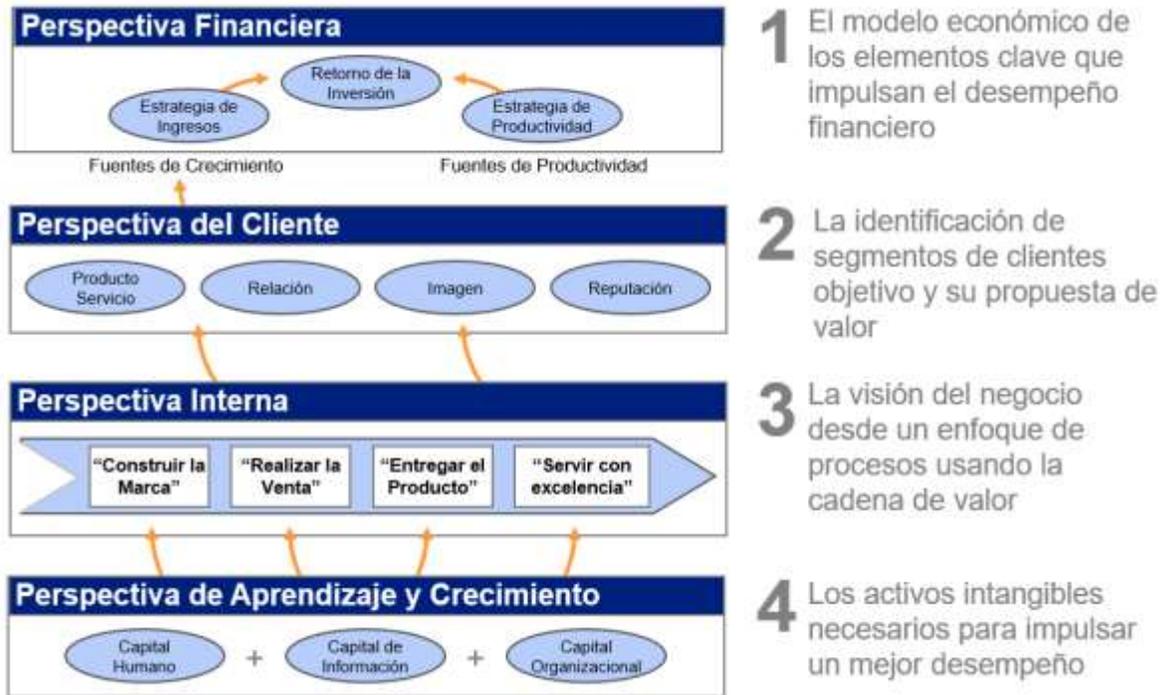
Fuente: Material propiedad de Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative (bscol).

Recordemos que el objetivo de diseñar un sistema de información, como el Balanced Scorecard en las organizaciones, es motivar a todos los miembros de la organización para que participen en la implantación de la estrategia elegida para competir. El conjunto de indicadores que se elijan deben cumplir con la función de traducir la estrategia en un sistema de medición y comunicar a los responsables los objetivos correspondientes a cada una de las cuatro perspectivas, indicando el camino para alcanzarlos.



Las cuatro perspectivas reúnen conceptos probados de administración en un marco sencillo.

Figura 30. Perspectivas de negocio

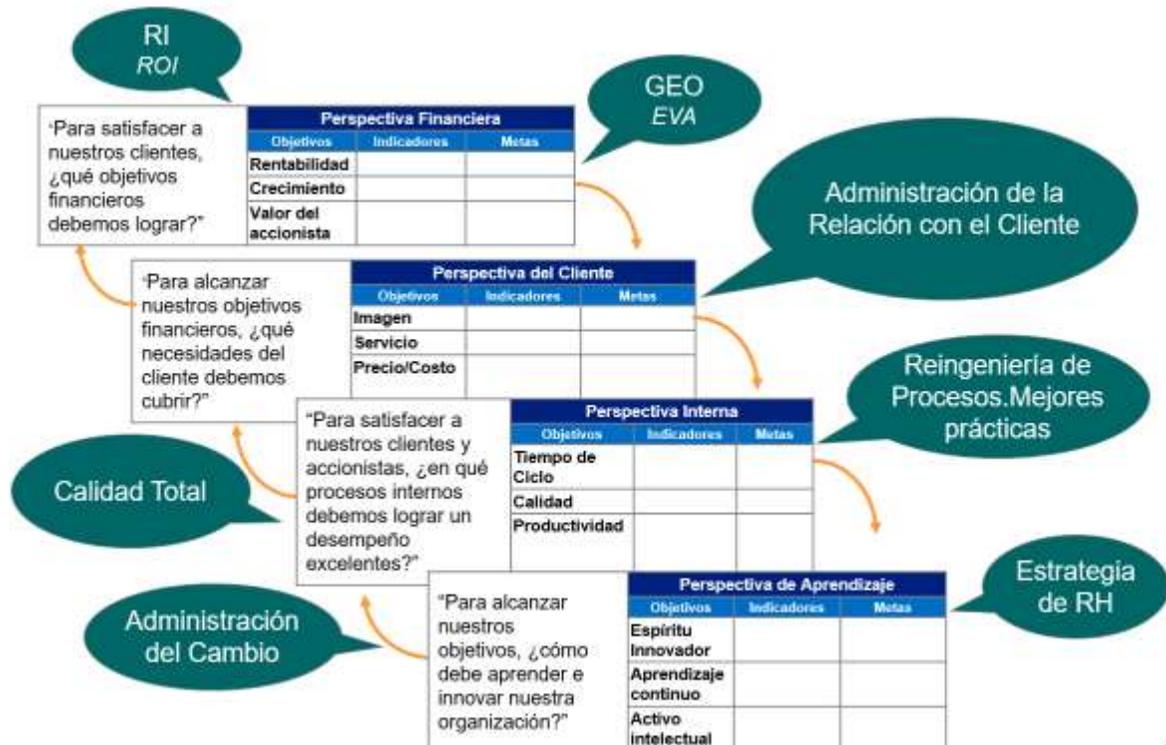


Fuente: Material propiedad de Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative (bscol).



El *Balanced Scorecard* representa el integrador de las mejores prácticas de la administración de una organización.

Figura 31. El *Balanced Scorecard* como integrador administrativo



Fuente: Material propiedad de Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative (bscol).

Las siglas incluidas significan:

RI. Rendimiento de la inversión

ROI. Retorno sobre la inversión

GEO. Generación económica operativa

EVA. Economic Value Added – valor económico añadido

RH. Recursos humanos

José Luis García Suárez *et al.* (1999), en su artículo “Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para PYME”, nos comparten un ejemplo ilustrativo del diseño de un Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa.

En este ejemplo, la empresa enfrenta dos grandes situaciones que son muy comunes en las empresas:

1. Dependencia de un tipo de cliente que demanda productos a precios bajos por lo que el margen de utilidad es reducido.
2. Una estructura de costos que no hace rentable el negocio.

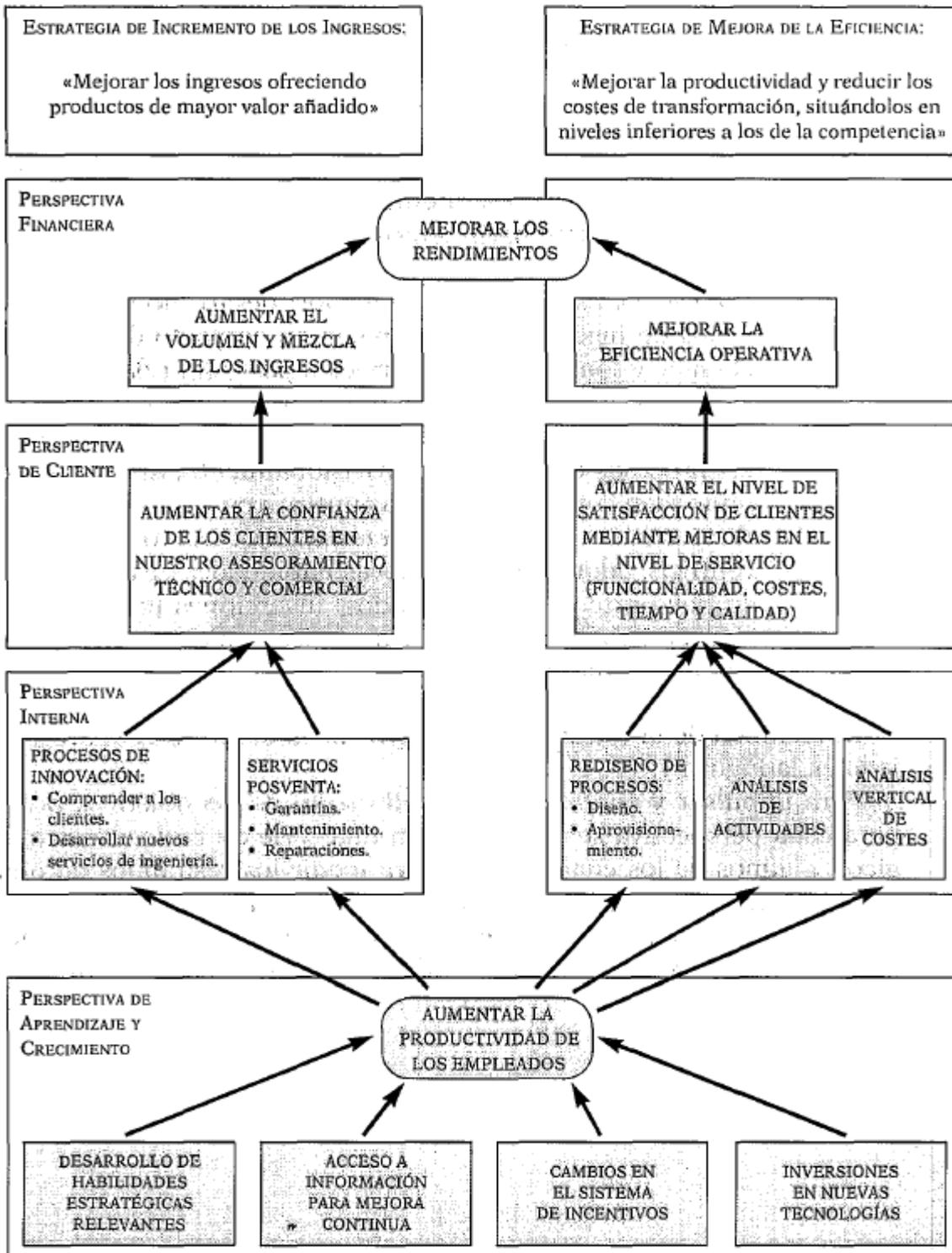
Para enfrentar estas situaciones, la empresa diseña las siguientes estrategias, descritas en su plan estratégico:

1. Aumentar los ingresos, ofreciendo productos con mayor valor añadido, a los clientes actuales y a los nuevos clientes.
2. Reducir los costos de producción, mejorando la eficiencia, incrementando la productividad de los empleados.

Para traducir estas estrategias en objetivos e indicadores, se diseña un *Balanced Scorecard* para cada una de las cuatro perspectivas.



Figura 32. Mapa de estrategias y objetivos para la empresa



Fuente: García, 1999: 1140.



Del cuadro anterior analizamos lo siguiente:

Perspectiva financiera: Se mejorará el rendimiento económico de la empresa mediante dos acciones: incrementar los ingresos ofreciendo a los clientes productos con un mayor valor añadido y se reducirán los costos mejorando la eficiencia en las operaciones de producción.

Perspectiva de los clientes: Se aumentará la confianza de los clientes, propiciando que vean a la empresa como un medio capaz de cubrir sus expectativas y se incrementará la satisfacción de aquéllos mejorando el nivel de servicio en cuanto a calidad, tiempo de entrega, etc.

Perspectiva de los procesos internos: Se establecerán medios de comunicación con los clientes, fortaleciendo los servicios postventa (garantías, mantenimiento, reparaciones) y se asegurará la disponibilidad de los productos (aprovisionamiento) revisando el diseño del producto, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Nuevo sistema de incentivos, inversión en nuevas tecnologías, sistemas de información que aseguren la mejora continua y adquisición de nuevas habilidades estratégicas.

Una vez identificados los objetivos para cada perspectiva, es importante elegir indicadores estratégicos para medir los resultados de actuación (indicadores de efecto o de resultados) y otros para impulsar o motivar la acción que se desea (indicadores de causa o de tendencia). Por ejemplo:

**Mapa de Objetivos, Indicadores y Metas**

Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas
Perspectiva financiera		
F1. Mejorar el rendimiento	-Rendimiento sobre la inversión	-Incremento de 20% respecto al año anterior
F2. Aumentar el volumen y mezcla de los ingresos (ventas)	-Crecimiento de los ingresos por ventas -Número de visitas a nuevos clientes	-Obtener 20% del mercado -Incremento de las ventas en 20%
F3. Mejorar la eficiencia de las operaciones	-Variación de los costos por pedido, por actividad y por tipo de costo	-Disminución de 15% de los costos
Perspectiva de los clientes		
C1. Aumentar la confianza de nuestros clientes	-Número de pedidos en los que la empresa hizo o colaboró con el diseño -Ingresos procedentes de nuevos productos	-Cero reclamos de los clientes
C2. Aumentar la satisfacción de los clientes	-Cuota de mercado -Satisfacción de los clientes	-100% de satisfacción total de los clientes
Perspectiva de los procesos internos		
I1. Comprender a los clientes	-Horas dedicadas a los clientes	-Encuestar a 100% de los clientes
I2. Desarrollar nuevos servicios de ingeniería	-Valor añadido por pedido	-Incremento de 20% de nuevos productos
I3. Proporcionar servicios postventa	-Número de reparaciones efectuadas -Recursos destinados a cubrir garantías	-100% de prestación de servicios postventa solicitados
I4. Reingeniería de procesos	-Costo promedio de materiales por pedido -Tiempo promedio de ejecución de nuevos diseños	-Reducción de 10% de los costos

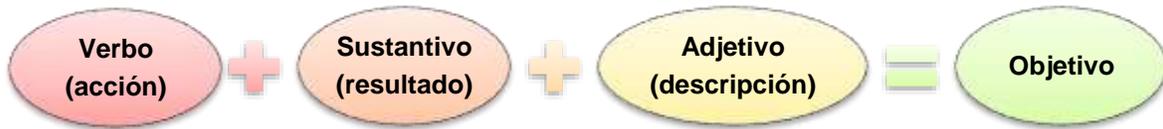


I5. Analizar el valor de las actividades	-Costo promedio de cada actividad -Tiempo promedio de cumplimiento de pedidos	-Reducción de 20% de los costos -Reducción de 10% del tiempo de cumplimiento
I6. Analizar verticalmente los costos	-Impacto de cada factor de costos en la cuenta de resultados	-Reducción de 15% de los costos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
A1. Aumentar la productividad de los trabajadores	-Promedio de ingresos por trabajador	-Incremento de 10% de la productividad
A2. Desarrollar habilidades estratégicas relevantes	-Número de sugerencias aportadas -Número de horas de capacitación	-Incremento de 20% de horas de capacitación
A3. Tener información sobre la mejora continua	-Rendimiento de la mano de obra	-Incremento de 10% del rendimiento de la mano de obra
A4. Cambiar el sistema de incentivos	-Sueldo por empleado -Porcentaje de sueldo por concepto de incentivos -Encuesta a empleados -Horas extra por empleado	-100% de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo

Fuente: Diseño personal, con base en el Artículo “Metodología para el diseño e implementación de un sistema de información de gestión para PYME”. García, 1999: 1141.

Como podemos observar en el ejemplo anterior, los objetivos estratégicos son declaraciones que nos indican cómo efectuaremos la estrategia.

Figura 33. Formulación de un objetivo



Los indicadores estratégicos se utilizan para comprobar si se han alcanzado los objetivos estratégicos. Como habíamos mencionado, existen dos tipos de indicadores:

Figura 34. Indicadores de resultados y tendencias

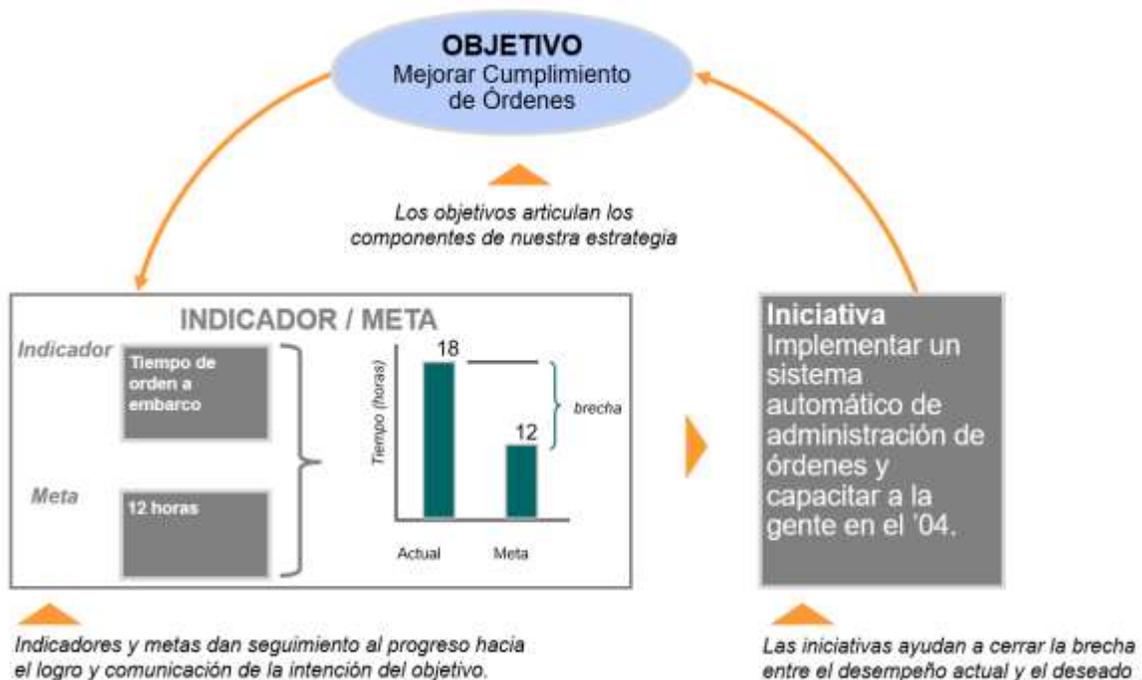


Fuente: Material propiedad de Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative (bscol).

Las metas establecen el nivel de desempeño esperado por la organización. Comunican el crecimiento de la organización respecto a la mejora continua. Son el vínculo entre los miembros de la organización y la estrategia y objetivos.

Las iniciativas estratégicas ayudan a cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado. Por ejemplo:

Figura 35. Articulación de los componentes estratégicos



Fuente: Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative. Consultado el 22 de marzo de 2016 en: http://www.tantum.com/tantum/articulos/pdf_n3/03_workshop_de_mapa_estrategico_p_guitart.pdf

Las iniciativas estratégicas tienen fecha de inicio y fecha de término; se incluyen en el presupuesto de la organización, por lo que se les asigna recursos para ejecutarse. Siguiendo con el análisis de nuestro ejemplo, tales iniciativas de la empresa le permitirán cumplir con los objetivos estratégicos.



Figura 36. Mapa de iniciativas

		Iniciativas actuales	Identificar necesidades de calidad	Programa de atención a clientes	Mejoras en cadena de valor	Comunicar la visión	Mejora de instalaciones de producción	Implementación de recompensas
Perspectiva	Objetivos							
Financiera	F1. Mejorar el rendimiento							
	F2. Aumentar el volumen y mezcla de los ingresos (ventas)							
	F3. Mejorar la eficiencia de las operaciones							
Cliente	C1. Aumentar la confianza de nuestros clientes							
	C2. Aumentar la satisfacción de los clientes							
Interna	I1. Comprender a los clientes							
	I2. Desarrollar nuevos servicios de ingeniería							
	I3. Proporcionar servicios postventa							
	I4. Reingeniería de procesos							
	I5. Analizar el valor de las actividades							
Aprendizaje y crecimiento	A1. Aumentar la productividad de los trabajadores							
	A2. Desarrollar habilidades estratégicas relevantes							
	A3. Tener información sobre la mejora continua							
	A4. Cambiar el sistema de incentivos							

Fuente: Diseño personal, con base en el artículo "Metodología para el diseño e implementación de un sistema de información de gestión para PYME". García, 1999: 1141.

Como se puede observar en el mapa anterior, una iniciativa puede apoyar el cumplimiento de cuatro objetivos, no tenemos iniciativas para la perspectiva financiera y tenemos dos iniciativas para un solo objetivo.

Lo anterior indica que no precisamente se desarrolla una iniciativa para cada objetivo. Sin embargo, en función de los objetivos que ayuden a concretizar, se pueden jerarquizar y realizar las iniciativas.

A cada iniciativa se le asignan los recursos necesarios para su implementación. También es importante ir evaluando cómo están apoyando a que se alcancen los objetivos estratégicos.

Aspectos importantes para el diseño e implantación del sistema de control de gestión	
Área	Cuestiones
Definición y componentes del sistema de control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> -Tener definido qué es un sistema de control de gestión y para qué sirve. -Conocer los componentes mínimos y necesarios para que el sistema de control de gestión funcione.
Diseño del sistema de control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> -Antes de diseñar el sistema de control de gestión es importante identificar en la empresa: la planeación estratégica, la organización (recursos, cultura, estilo de dirección), aspectos clave, mercado, estado de evolución. -Cómo se ven afectados los componentes del sistema de control de gestión según la actividad de la empresa y su sector industrial, comercial o servicios.
Implantación, puesta en marcha y seguimiento de un sistema de control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> -La implantación, puesta en marcha y seguimiento del sistema de control de gestión requiere de una etapa de análisis previo de la situación que será diferente si se trata de una empresa de nueva creación o consolidada.



	<p>-Todo proceso de cambio en la empresa debe ir acompañado de un análisis previo para poder efectuar los cambios y un seguimiento posterior del resultado alcanzado por dichos cambios.</p>
<p>Barreras a la implantación del sistema de control de gestión</p>	<p>-Realizar un análisis sobre las barreras existentes para que un determinado sistema de control de gestión no evolucione o sea más eficaz.</p>
<p>Por qué es necesario un sistema de control de gestión eficaz</p>	<p>-El sistema de control de gestión en la empresa aporta un valor agregado porque consiguen que siempre se estén planteando mejorar su situación o mantener su posición firme en el mercado.</p> <p>-El sistema de control de gestión protege a la empresa de los efectos de su gestión interna y de las amenazas del entorno exterior.</p> <p>-El sistema de información de una empresa a todos los niveles está soportado por el sistema de control de gestión, ya que la información en sí no es nada, sino que la forma de utilizarla e interpretarla es el producto final que proporciona el sistema de control de gestión.</p>

Fuente. Muñiz, 2013: 249.



RESUMEN

Es necesario que la empresa diseñe un sistema de control de gestión eficaz, que sirva para implantar el plan estratégico, que representa el futuro deseado por la empresa.

La existencia de la planeación estratégica requiere y justifica la existencia de un sistema de control de gestión eficaz. El sistema de control de gestión se diseña en función del plan estratégico. Ambos son herramientas fundamentales para la administración de las empresas.

Una herramienta que nos puede ayudar a efectuar y controlar la estrategia es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara, comunica los objetivos estratégicos a todos los miembros de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos del negocio y aprendizaje.

Los elementos del *Balanced Scorecard* son: la estrategia, los objetivos estratégicos, los indicadores estratégicos, las metas y las iniciativas.

El sistema de control de gestión se diseña de acuerdo a las características de cada empresa y su plan estratégico. Aporta un valor agregado importante a la gestión de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
García, J. (1999). "Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para Pyme", <i>Revista española de financiación y contabilidad</i> . Consultado el 22 de marzo de 2016 en: http://www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0202	Vol. XXVIII	1101-1144
Muñiz, L. (2013). <i>Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión</i> . España: Profit	8	225-249

Sitios electrónicos

Symnetics. Balanced Scorecard Collaborative. Consultado el 22 de marzo de 2016 en:

http://www.tantum.com/tantum/articulos/pdf_n3/03_workshop_de_mapa_estrategico_o_p_guitart.pdf



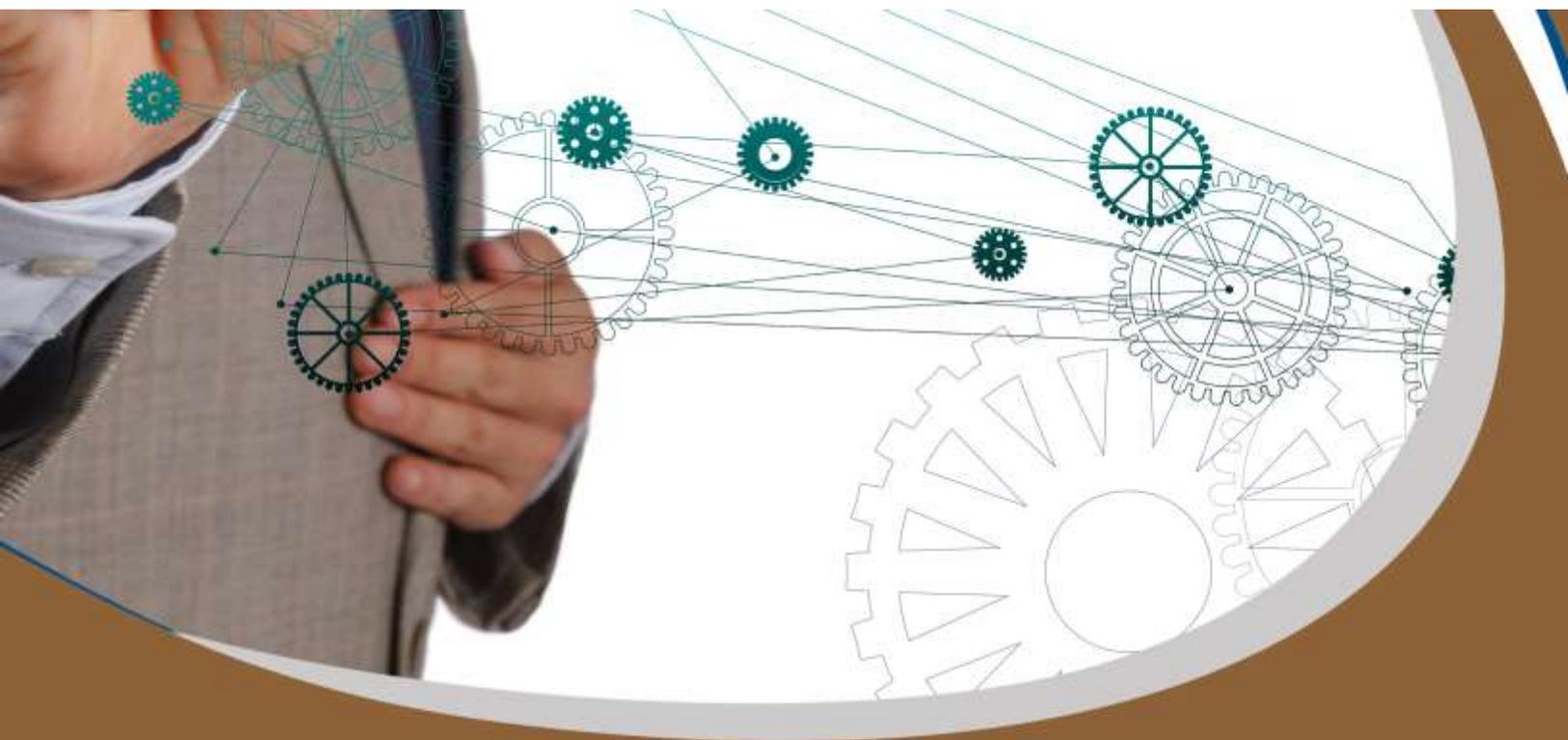
Sitios de internet

Sitio	Descripción
https://www.youtube.com/watch?v=T4OcrXcxOBM	Implantación de un sistema de control de gestión
https://www.youtube.com/watch?v=3pzTIYo0Ppw	Cómo implantar un sistema de control de gestión
https://www.youtube.com/watch?v=sKqgV6qJ1io	Ventajas de implantar un sistema de control de gestión



UNIDAD 7

Toma de decisiones





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno utilizará la información que proporcionan los sistemas de control de gestión en la toma de decisiones gerenciales.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

7. Toma de decisiones

7.1. Definición

7.2. Importancia

7.3. Evaluación de resultados de la entidad

7.4. Impacto de la toma de decisiones

7.5. Casos prácticos



INTRODUCCIÓN

Esta unidad de estudio representa la culminación del diseño e implementación del sistema de control de gestión. Recordemos que los sistemas de control de gestión permiten a las organizaciones monitorear y evaluar el desempeño, por lo que un elemento muy importante que se desarrollará en esta unidad de estudio es la aplicación de medidas correctivas para mejorar el desempeño.

El sistema de control de gestión proporciona información útil para la toma de decisiones, de ahí la importancia de observar las reglas y principios necesarios para su diseño e implantación que analizamos durante las unidades de estudio anteriores.

De la calidad del diseño e implantación del sistema de control de gestión, será la calidad de la información, de la calidad de la información serán las decisiones de la administración.



7.1. Definición

La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia información necesaria para controlar su estrategia y su estructura, es decir, la toma de decisiones.

Por ejemplo, si la empresa desea lograr un nivel superior de eficiencia y seguir una estrategia de bajo costo necesita información acerca del nivel de costos de sus competidores, sobre lo que éstos hacen, la forma como han cambiado sus costos de producción en el tiempo, el precio de sus insumos y otros datos.

Una empresa debe compilar esta información y luego utilizarla para planear futuros movimientos estratégicos, por ejemplo, introducir una nueva maquinaria que ahorre mano de obra. La información generada por los sistemas de control de la organización permite retroalimentar el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

La principal tarea de la administración de las empresas es tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones consiste en elegir, entre dos o más alternativas, la mejor, lo que implica el diseño idóneo del sistema de control de gestión.



7.2. Importancia

Recordemos que el sistema de control de gestión constituye un sistema formal de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporciona información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico.

Proporcionar información adecuada para tomar decisiones es, sin lugar a dudas, la principal función de implantar un sistema de control de gestión.

Un sistema de control efectivo debe tener tres características:

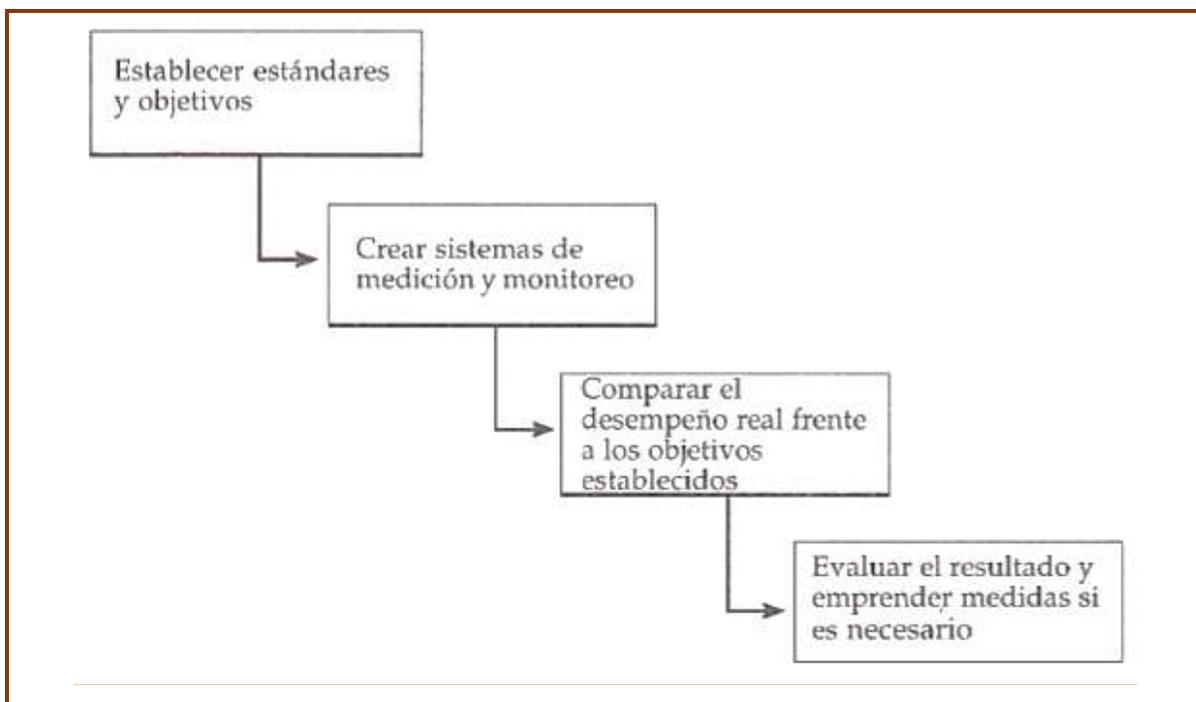
1. Flexible, para permitir que los gerentes respondan, cuando sea necesario, a sucesos inesperados.
2. Suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional.
3. Suministrar información oportuna, para tomar decisiones (Charles, 1998: 359).



7.3. Evaluación de resultados de la entidad

Como lo hemos estudiado durante este curso, elaborar un sistema de control de gestión costa de cuatro pasos.

Figura 37. Pasos del control de gestión



Fuente: Charles, 1998: 359.

1. Establecer los estándares y objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño. Los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes



- constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño.
2. Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos. La compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización.
 3. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos. Los gerentes evalúan si el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados en el paso 1.
 4. Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando. La etapa final en el proceso de control consiste en emprender medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas (Charles, 1998: 359).

El primer paso para diseñar un sistema de control lo estudiamos en la unidad 4, o sea, establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño. Por ejemplo, si la empresa tiene implantada la estrategia de bajo costo, disminuir sus costos en 10% anual puede ser su objetivo. Si se trata de una empresa de servicios, disminuir el tiempo para atender a los clientes podría ser su objetivo.

El segundo paso lo estudiamos en la unidad 5, o sea, crear sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos. Por ejemplo, la administración de la empresa puede medir cuántos clientes atienden sus empleados, contabilizando el número de recibos en la caja registradora.

El tercero y cuarto pasos del diseño, son el tema de esta unidad de estudio. Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos e iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando.



7.4. Impacto de la toma de decisiones

Si al comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos (paso 3), la administración encuentra que el desempeño es mayor, los gerentes pueden decidir que los estándares son bajos e incrementarlos para el siguiente periodo de evaluación. O bien, por el contrario, si el desempeño es bajo, los gerentes deben decidir cuál será la medida correctiva.

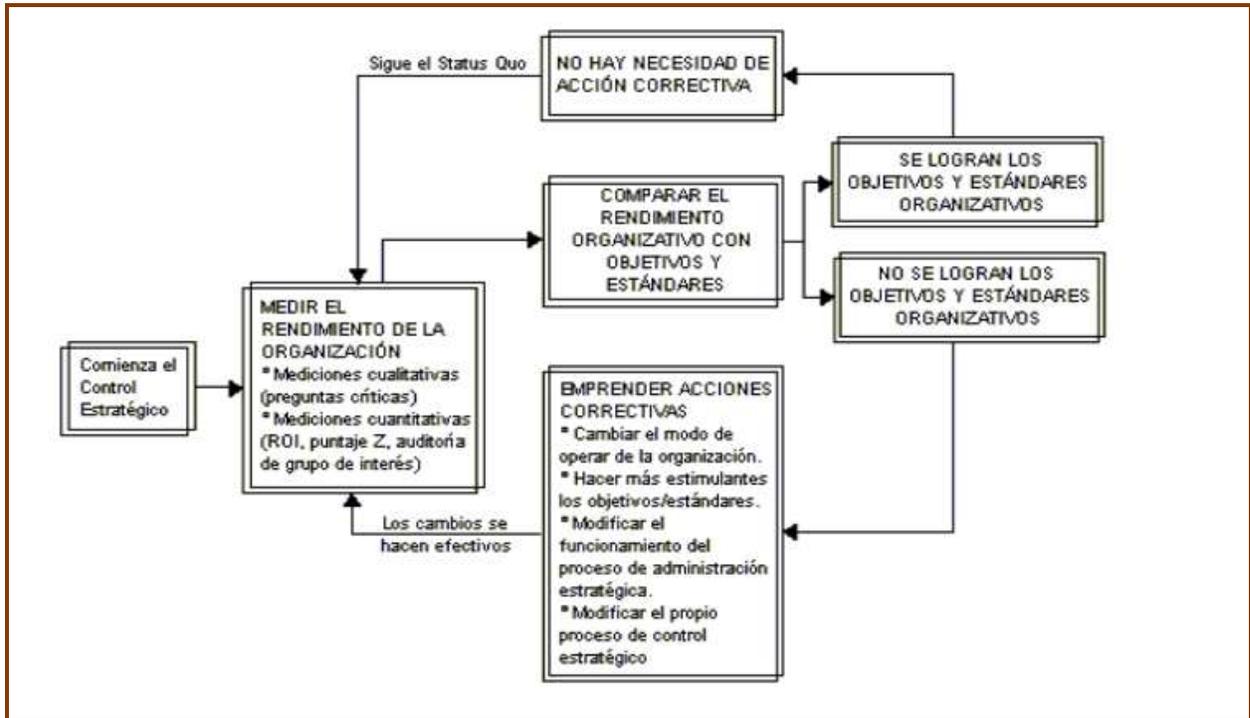
Tomar una medida correctiva será una tarea sencilla si dentro de la empresa se identifican las razones del desempeño deficiente, por ejemplo, errores en los procesos de producción, lo que representa un incremento en los costos. Sin embargo, puede ser que no encontremos fácilmente las razones del bajo desempeño, porque las causas pueden ser externas, como el desempleo, o la recesión económica del país. Sin embargo, para cualquiera que sea el caso, la administración debe continuar con el paso 4: iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está cumpliendo.

La acción correctiva consiste en gestionar un cambio en las operaciones de la empresa, el cual asegure que se alcanzarán los objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz, apeguándose a los estándares establecidos.

La acción correctiva puede ser tan sencilla como cambiar el empaque del producto que se vende en el mercado o tan elaborada como rediseñar el producto.



Puede darse el caso de que no se requiera de una acción correctiva porque la empresa esté alcanzando sus objetivos y estándares. En este caso, será necesario establecer objetivos y estándares más ambiciosos. Lo anterior lo podemos visualizar en el siguiente cuadro:



Fuente:

López Berzunza, Enrique. *Planeación y control estratégico*. Unidad VI. Consultado el 22 de marzo de 2016 disponible en:

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/66.htm



7.5. Casos prácticos

El objetivo de un sistema de control de gestión es alcanzar los objetivos de la empresa establecidos en su planeación estratégica. Lograr que los resultados de las estrategias, políticas y dirección, así como de los planes tácticos y operacionales, se ajusten a los objetivos estratégicos.

El desempeño de una empresa se mide en cuatro niveles interconectados, inseparables: corporativo, divisional, funcional e individual.

Medir el desempeño general de una organización, como el monto de sus utilidades, el análisis del retorno de la inversión, la rotación del personal, es interés de los gerentes a nivel corporativo.

Los gerentes de los niveles divisionales y funcionales están más interesados en medir el desempeño del negocio, tal como el control presupuestal, la productividad de los empleados, el control de calidad.

De igual manera se mide el desempeño individual de los miembros de una organización, como es su eficiencia, productividad y cómo cada individuo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El propósito de los sistemas de control de gestión consiste en proporcionar a los accionistas y gerentes la información que puedan utilizar para revisar el desempeño, identificar problemas y distribuir los recursos con el fin de mejorar la ventaja competitiva de la organización (Charles, 1998: 362).

Tipos de sistemas de control

Control de mercado	Control de rendimiento	Control burocrático	Cultura organizacional
-Precio de las acciones -Rendimiento sobre la inversión -Transferencia de precios	-Metas divisionales -Metas funcionales -Metas individuales	-Reglas y procedimientos -Estandarización	-Normas -Valores -Socialización

Fuente: Charles, 1998: 363.

Ejemplo práctico – Control de mercado

Para medir el desempeño de la compañía, los movimientos en el precio de la acción y el rendimiento sobre la inversión representan una medición muy útil para la administración de una empresa.

Los resultados anteriores pueden ser evaluados frente a otras compañías del mismo sector industrial y de esta manera evaluar cómo sus estrategias han funcionado.

Como lo habíamos mencionado, si la empresa alcanza los objetivos en el precio de la acción y rendimiento sobre la inversión, será necesario establecer objetivos más ambiciosos: tomar decisiones. Por otro lado, si se fracasa en alcanzar los objetivos, esto indicará aplicar medida correctiva: tomar decisiones, que pueden ser:

- Cambio en la estructura organizacional.
- Liquidación de altos directivos.
- Nuevo liderazgo estratégico.
- Desistimiento de una parte del negocio.
- Etcétera.



Ejemplo práctico – Control del rendimiento

Este tipo de control consiste en establecer:

- Metas divisionales: establecer estándares para medir el desempeño divisional, como nivel de ventas, productividad, crecimiento y participación en el mercado.
- Metas funcionales: establecer estándares relacionados con la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente en cada una de las funciones de la empresa (ventas, producción, tesorería, recursos humanos).
- Metas individuales: establecer estándares respecto al desempeño individual de los miembros de la organización.

La aplicación inapropiada del control del rendimiento en cualquier nivel de la organización puede llevar a consecuencias inesperadas e infortunadas. Por ejemplo, pueden utilizarse metas erradas para evaluar divisiones, funciones o individuos. Si las mediciones del desempeño a corto plazo son confiables, como cantidad producida, pueden entrar en conflicto con las metas de calidad. El erróneo sistema de control puede tener un efecto inesperado de generar conflictos entre los gerentes y los departamentos (Charles, 1998: 367).

Si el sistema de control de gestión proporciona la información de que las metas se han alcanzado, la decisión a tomar será establecer metas divisionales, funcionales e individuales más elevadas. Por el contrario, las decisiones a tomar podrían ser:

- Establecer nuevos programas de capacitación al personal.
- Establecer nuevos incentivos al personal que contribuye a lograr los objetivos.
- Liquidaciones de personal que no alcanza las metas establecidas.
- Etcétera.

**Ejemplo práctico – Control burocrático**

El control burocrático se ejerce a través del establecimiento de un amplio sistema de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamiento de las divisiones, funciones e individuos (Charles, 1998: 369).

Las reglas en las organizaciones estandarizan el comportamiento y aseguran los rendimientos esperados. Si los empleados observan las reglas, las acciones se ejecutan y las decisiones se manejan de la misma forma cada vez.

El objetivo del control burocrático es estandarizar la forma de lograr las metas, no especificarlas.

En la práctica existen tres aspectos que una organización puede estandarizar: insumos, actividades de conversión y productos.

Estandarización de insumos	Estandarización de las actividades de conversión	Estandarización del producto
<p>Una forma mediante la cual una organización puede controlar el comportamiento de las personas y los recursos es la normalización de los insumos en su interior. Esto significa que la empresa proyecta insumos y permite que ingresen sólo aquellos que satisfagan estándares específicos.</p> <p>Por ejemplo, si los empleados constituyen el insumo en cuestión, entonces la forma de</p>	<p>El objetivo consiste en programar las actividades de trabajo de tal modo que se realicen en la misma forma cada vez. Por ejemplo, organizar tareas de producción de tal manera que se establezcan tiempos en cada proceso.</p>	<p>Su meta consiste en precisar qué características de desempeño del producto o servicio final deben existir. Con el fin de asegurar que sus productos sean estándares, las compañías aplican el control de calidad y utilizan diversos criterios para medir esta</p>



estandarizarlos consiste en reclutar y seleccionar sólo aquellas personas que posean las cualidades o capacidades determinadas por la organización.		estandarización. Un criterio podría ser la cantidad de devoluciones por parte de los clientes.
---	--	--

Fuente: Charles, 1998: 370.

El control del rendimiento y el control burocrático funcionan unidos; por lo general se utilizan en conjunto e igualmente tratan de desarrollar normas y valores comunes, así como formar una cultura organizacional que promueva la capacidad de satisfacer al cliente.

Ejemplo práctico – Cultura organizacional

La cultura organizacional son las normas, estándares y valores compartidos por todos los miembros de la organización. Los fundadores, gerentes y directores de las empresas desarrollan la cultura organizacional, imprimen sus valores y estilo de administración.

Los valores compartidos y una cultura común promueven la integración y mejoran la coordinación entre los miembros de la organización. Sin embargo, la cultura puede causar problemas cuando los directivos sean incapaces de guiar a la organización en una nueva dirección, cuando el ambiente se transforma y los cambios en el exterior exijan el cambio. El proceso de toma de decisiones se puede ver sesgado si los gerentes perciben una realidad incorrecta de la situación real de la empresa.

Por lo anterior, es necesario desarrollar una cultura organizacional sólida dando poder de decisión y autonomía a sus empleados, identificando qué es lo que hace



mejor la empresa, potencializándolo, motivando a los empleados a que hagan lo mejor.

Escoger un sistema de control que se ajuste a la estrategia y estructura de la empresa, plantea a la gerencia varios retos importantes. La gerencia debe seleccionar (tomar decisiones) controles que suministren un marco de referencia para monitorear, medir y evaluar con precisión si está logrando o no sus metas y objetivos estratégicos. Los controles de mercado y de rendimiento deben estar respaldados con el control burocrático y la cultura organizacional con el fin de asegurar que la empresa alcance sus metas en la forma más eficiente posible (Charles, 1998: 376).



RESUMEN

La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia información necesaria para controlar su estrategia y su estructura, esto es, la toma de decisiones.

La principal tarea de la administración de las empresas es tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones consiste en elegir, entre dos o más alternativas, la mejor, lo que implica el diseño idóneo del sistema de control de gestión.

Si al comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, la administración encuentra que el desempeño es mayor, los gerentes pueden decidir que los estándares son bajos e incrementarlos para el siguiente periodo de evaluación. O bien, por el contrario, si el desempeño es bajo, los gerentes deben decidir cuál será la medida correctiva.

Las empresas deben elegir (tomar decisiones) la combinación de controles que harán funcionar de forma efectiva la estructura organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Charles, W. (1998). <i>Administración estratégica</i> (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.	12	356-383

Bibliografía recomendada

Anthony, R. (2007). *Sistemas de Control de Gestión* (20ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Ramírez, D. (2013). *Contabilidad administrativa* (9ª ed.). China: McGrawHill.

Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión*. España: Profit.

Sitios electrónicos

López Berzunza, Enrique. *Planeación y control estratégico*. Unidad VI. Consultado el 22 de marzo de 2016 disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/66.htm

Plan 2012

2016
actualizado

