



CUADERNO DE ACTIVIDADES

Control de Gestión

Licenciatura en Contaduría





COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL

Dr. Armando Tomé González

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del
Conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS

L.A. Heber Javier Mendez Grajeda

AUTOR

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

L.D. y C.V. Verónica Martínez Pérez



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento / FCA

Control de Gestión

Cuaderno de actividades

Edición: agosto 2017

D.R. © 2017 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



Contenido

Datos de identificación	7
Sugerencias de apoyo	8
Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades	9
Objetivo general de la asignatura y Temario Oficial	11
Unidad 1. Aspectos generales de los costos	12
Objetivo particular y temario detallado	13
Actividad diagnóstica	14
Actividades de aprendizaje	15
Actividad integradora	17
Cuestionario de reforzamiento	18
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	19
Respuestas	21
Unidad 2. Clasificación y tipos de entidades	22
Objetivo particular y temario detallado	23
Actividad diagnóstica	24
Actividades de aprendizaje	25
Actividad integradora	27
Cuestionario de reforzamiento	28
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	29
Respuestas	31
Unidad 3. Administración por objetivos	32
Objetivo particular y temario detallado	33
Actividad diagnóstica	34
Actividades de aprendizaje	35
Actividad integradora	38
Cuestionario de reforzamiento	39
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	40



Respuestas	43
Unidad 4. Identificación y determinación de estándares por actividad y área	
Objetivo particular y temario detallado	45
Actividad diagnóstica	46
Actividades de aprendizaje	47
Actividad integradora	49
Cuestionario de reforzamiento	50
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	51
Respuestas	53
Unidad 5. Establecimiento de mecanismos de control	54
Objetivo particular y temario detallado	55
Actividad diagnóstica	57
Actividades de aprendizaje	58
Actividad integradora	61
Cuestionario de reforzamiento	62
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	63
Respuestas	66
Unidad 6. Creación, diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión	67
Objetivo particular y temario detallado	68
Actividad diagnóstica	69
Actividades de aprendizaje	70
Actividad integradora	72
Cuestionario de reforzamiento	73
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	74
Respuestas	77



Unidad 7. Toma de decisiones	78
Objetivo particular y temario detallado	79
Actividad diagnóstica	80
Actividades de aprendizaje	81
Actividad integradora	83
Cuestionario de reforzamiento	84
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	85
Respuestas	88



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Control de Gestión		Clave: 1458	
Plan: 2012 (actualizado 2016)		Créditos: 8	
Licenciatura: Contaduría		Semestre: 6°	
Área o campo de conocimiento: Costos y presupuestos		Horas por semana: 4	
Duración del programa: semestral			
Tipo: Teórica	Teoría: 4	Práctica: 0	
Carácter:	Obligatoria (X)	Optativa ()	
Seriación: Si (X)	No ()	Obligatoria ()	Indicativa (X)
Asignatura con seriación antecedente: Costos I			
Asignatura con seriación subsecuente: Ninguna			



SUGERENCIAS DE APOYO

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros, a fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera), y puedan apoyarse entre sí.
- Programa un horario propicio para estudiar, en el que te encuentres menos cansado. Ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para el estudio, con tiempos breves de descanso por lo menos entre cada hora si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.



Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades

El programa de la asignatura consta de 7 unidades. Por cada unidad encontrarás una serie de actividades. El número de las mismas varía de acuerdo con la extensión de la unidad.

Notarás que casi todas las unidades comienzan con la elaboración de un mapa conceptual o mental. Esto es con el fin de que tu primera actividad sea esquematizar el contenido total de la unidad para que tengan una mejor comprensión, y dominio total de los temas.

Te recomendamos que leas detenidamente cada actividad a fin de que te quede claro qué es lo que tienes que realizar. Si al momento de hacerlo algo no queda claro, no dudes en solicitar el apoyo de tu asesor quien te indicará la mejor forma de realizar tu actividad en asesorías semipresenciales o por correo electrónico para los alumnos de la modalidad abierta, o bien para la modalidad a distancia a través de los medios proporcionados por la plataforma.

Te sugerimos (salvo la mejor opinión de tu asesor), seguir el orden de las unidades y actividades, pues ambas están organizadas para que tu aprendizaje sea gradual. En el caso de los alumnos de la modalidad a distancia, la entrega de actividades está sujeta al plan de trabajo establecido por cada asesor y el trabajo es directamente en plataforma educativa:

<http://fcaenlinea1.unam.mx/licenciaturas/>

La forma en que deberás responder a cada actividad dependerá de la instrucción dada (número de cuartillas, formatos, si hay que esquematizar etcétera).

Una vez que hayas concluido las actividades entrégalas a tu asesor, si así él te lo solicita. Los alumnos de la modalidad a distancia deberán realizar la actividad directamente en la plataforma educativa de acuerdo con la instrucción dada.

Te invitamos a que trabajes estas actividades con el mayor entusiasmo, pues fueron elaboradas considerando apoyarte en tu aprendizaje de ésta asignatura.



Indicaciones:

Notarás que tanto los cuestionarios de reforzamiento como las actividades de aprendizaje, contienen instrucciones tales como “adjuntar archivo”, “trabajo en foro”, “texto en línea”, “trabajo en wiki o en Blog”, indicaciones que aplican específicamente para los estudiantes del SUAYED de la modalidad a distancia. Los alumnos de la modalidad abierta, trabajarán las actividades de acuerdo a lo establecido por el asesor de la asignatura en su plan de trabajo, incluyendo lo que sé y lo que aprendí.



Biblioteca Digital:

Para tener acceso a otros materiales como libros electrónicos, es necesario que te des de alta a la Biblioteca Digital de la UNAM (BIDI). Puedes hacerlo desde la página principal de la FCA <http://www.fca.unam.mx/> **Alumnos, >Biblioteca >Biblioteca digital >Clave para acceso remoto >Solicita tu cuenta.** Elige la opción de “Alumno” y llena los campos solicitados. Desde este sitio, también puedes tener acceso a los libros electrónicos.



OBJETIVO GENERAL

El alumno planeará, diseñará e implementará un Sistema de Control de Gestión en una entidad

TEMARIO OFICIAL

(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



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



ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Texto en línea.

Para iniciar el estudio de esta unidad explica con tus propias palabras los siguientes conceptos (no es necesario que los investigues):

- Costos.
- Tipos de costos.
- Principal clasificación de los costos.
- Planeación, control y toma de decisiones.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 1, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

1. **Unidad 1, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza un cuadro comparativo de las principales diferencias entre contabilidad administrativa y contabilidad financiera.
2. **Unidad 1, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Menciona y analiza por lo menos cinco razones que justifiquen el presupuesto empresarial.
3. **Unidad 1, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** En revistas especializadas o páginas de internet, obtén información necesaria para realizar un pronóstico de ventas observando el proceso para su formulación. Recuerda poner las referencias correspondientes.
4. **Unidad 1, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Llena el siguiente cuadro indicando tres ejemplos de objetos de costos de acuerdo con sus características.

OBJETO DE COSTOS	ILUSTRACIÓN (tres ejemplos)
Producto	
Servicio	
Proyecto	
Cliente	
Departamento	
Actividad	
Programa	

5. **Unidad 1, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Obtén la información necesaria para diseñar un sistema de control observando sus elementos.



6. **Unidad 1, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Lee con atención el [Caso 1-2 Wal-Mart Stores, Inc.](#) del libro *Sistemas de Control de Gestión*. Responde las preguntas de análisis.

Anthony, Robert, (2008), "Sistemas de control", caso 1-2 Walmart Stores.
Ed. McGraw Hill. (Ed. 20ª). pp. 31 y 32.

7. **Unidad 1, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.

8. **Unidad 1, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Elabora un cuadro sinóptico de los conceptos analizados en esta unidad de estudio. Puedes apoyarte en alguna herramienta de internet para la elaboración del mismo.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es el objetivo de la contabilidad administrativa?
2. ¿Cuáles son las principales funciones de la administración de una empresa?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera?
4. ¿Existe relación entre planeación y presupuesto? Explique su respuesta.
5. ¿Cuál es la relación entre presupuesto y pronóstico?
6. ¿Qué es una proyección?
7. ¿Por qué son importantes las estimaciones en los presupuestos?
8. ¿Cuáles son las funciones de un sistema de control?
9. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control?
10. ¿Qué es un sistema de control de gestión?
11. ¿Cuál es el objetivo de un sistema de control de gestión?
12. ¿Cómo se relacionan los conceptos de actividad y tarea con el sistema de control de gestión?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Selecciona la respuesta correcta.

1. Sistema de información al servicio exclusivo de la administración.

<input type="radio"/> a) Contabilidad financiera	<input type="radio"/> b) Contabilidad gerencial
<input type="radio"/> c) Contabilidad fiscal	<input type="radio"/> d) Contabilidad operacional

2. Futuro deseado por la empresa expresado en unidades monetarias.

<input type="radio"/> a) Gestión	<input type="radio"/> b) Control
<input type="radio"/> c) Planeación	<input type="radio"/> d) Presupuesto

3. Herramienta que proporciona un estimado cuantitativo acerca de la probabilidad de eventos futuros que se elaboran con base en la información de interés en su dimensión pasada y actual.

<input type="radio"/> a) Pronostico	<input type="radio"/> b) Administración
<input type="radio"/> c) Costo	<input type="radio"/> d) Presupuesto

4. Función administrativa en la que los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué sí o por qué no.

<input type="radio"/> a) Planeación	<input type="radio"/> b) Toma de decisiones
<input type="radio"/> c) Organización	<input type="radio"/> d) Control



5. Elemento del sistema de control que proporciona información sobre lo que pasa.

<input type="radio"/> a) Asesor	<input type="radio"/> b) Detector
<input type="radio"/> c) Efector	<input type="radio"/> d) Evaluador

6. 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.

<input type="radio"/> a) Gestión	<input type="radio"/> b) Control
<input type="radio"/> c) Planeación	<input type="radio"/> d) Tarea

7. ¿Cuál es el sistema que controla todas las actividades de una organización?

<input type="radio"/> a) Control interno	<input type="radio"/> b) Sistemas de costos
<input type="radio"/> c) Sistema de control de gestión	<input type="radio"/> d) Control corporativo

8. Si la administración de la empresa desea tener un detalle claro de las actividades que se realizan, ¿Qué debe analizar?

<input type="radio"/> a) La gestión	<input type="radio"/> b) La tarea
<input type="radio"/> c) El control	<input type="radio"/> d) El sistema

9. Proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos se han obtenido y usado eficientemente, en función a los objetivos.

<input type="radio"/> a) Planeación estratégica	<input type="radio"/> b) Organización administrativa
<input type="radio"/> c) Administración estratégica	<input type="radio"/> d) Control administrativo

10. Todas las actividades que se realizan en la empresa son destinadas a:

<input type="radio"/> a) Tomar decisiones	<input type="radio"/> b) Estimar pronósticos
<input type="radio"/> c) Concretar la estrategia	<input type="radio"/> d) Elaborar presupuesto



RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 1
I. Solución
1. b
2. d
3. a
4. d
5. b
6. a
7. c
8. b
9. d
10. c



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

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Texto en línea.

Para iniciar con el estudio de esta unidad, es necesario que con tus propias palabras expliques los siguientes conceptos; no es necesario que investigues sobre éstos:

- Empresa.
- Estrategia.
- Metas.
- Elementos del sistema de control.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 2, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

- 1. Unidad 2, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Investiga en páginas de internet y revistas especializadas sobre cinco principales empresas “transnacionales” mexicanas. Explica brevemente por qué se consideran transnacionales y el sector industrial al que pertenecen. Recuerda poner las referencias correspondientes.
- 2. Unidad 2, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Investiga en páginas de internet y revistas especializadas sobre una empresa de servicios. Identifica a qué categoría pertenece y describe sus áreas básicas: operaciones, soporte y mercadotecnia. Recuerda poner las referencias correspondientes.
- 3. Unidad 2, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Investiga en páginas de internet y revistas especializadas sobre una empresa manufacturera. Describe su función de producción e identifica el sector industrial al que pertenece. Recuerda poner las referencias correspondientes.
- 4. Unidad 2, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Investiga en páginas de internet y revistas especializadas sobre las principales cinco empresas comercializadoras que realizan operaciones en nuestro país. Describe brevemente sus actividades y funciones principales. Recuerda poner las referencias correspondientes.
- 5. Unidad 2, actividad 5. *Actividad en foro.*** Elabora una reflexión sobre cómo influyen la cultura, el estilo de administración y la estructura de las organizaciones en el diseño del control de gestión. Comenta tu reflexión con tus compañeros en el *Foro. Clasificación y tipo de entidades.*



Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

- 6. Unidad 2, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Lee con atención el [Caso 3-1 Southwest Airlines Corporation](#) del libro Sistemas de control de gestión. Responda las preguntas de análisis.

Anthony, Robert, (2008), "Sistemas de control", caso 3-1 Southwest Airlines Corporation. Ed. McGraw Hill. (Ed. 20ª). pp. 114 y 116.

- 7. Unidad 2, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
- 8. Unidad 2, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Elabora un cuadro sinóptico de los conceptos analizados en esta unidad de estudio. Puedes apoyarte en alguna herramienta de internet para la elaboración del mismo.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es una empresa?
2. ¿Cuáles son los criterios para clasificar las empresas?
3. ¿Cuáles son las principales características de la pequeña y mediana empresa?
4. ¿Cuáles son las principales características de la empresa transnacional?
5. ¿Cuáles son las principales características de la empresa privada?
6. ¿Cuáles son las principales características de la empresa pública?
7. ¿Cuáles son las principales características de la empresa de servicios?
8. ¿Cuáles son las principales características de la empresa manufacturera?
9. ¿Cuáles son las principales características de la empresa comercializadora?
10. ¿Cuáles son los factores que influyen en el diseño de un sistema de control y por qué?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Selecciona la respuesta correcta.

1. Los sistemas de control de gestión se diseñan de acuerdo a:

<input type="radio"/> a) Los clientes y proveedores	<input type="radio"/> b) Los empleados y gerentes
<input type="radio"/> c) Las metas y estrategias	<input type="radio"/> d) Las reglas y procesos

2. ¿Cuál es el criterio más empleado para identificar el tamaño de la empresa?

<input type="radio"/> a) El número de empleados	<input type="radio"/> b) El control de gestión
<input type="radio"/> c) El desarrollo organizacional	<input type="radio"/> d) El resultado de las operaciones

3. ¿Cuál es la empresa cuyo principal objetivo es satisfacer necesidades sociales?

<input type="radio"/> a) Privada	<input type="radio"/> b) Gubernamental
<input type="radio"/> c) Multinacional	<input type="radio"/> d) Manufacturera

4. ¿Cuál es la principal característica de la empresa de servicios?

<input type="radio"/> a) Transforma materias primas	<input type="radio"/> b) No transforma materiales
<input type="radio"/> c) Capacita a los empleados	<input type="radio"/> d) No capacita a los empleados

5. Es un ejemplo de empresa manufacturera:

<input type="radio"/> a) Institución financiera	<input type="radio"/> b) Escuela
<input type="radio"/> c) Refinería	<input type="radio"/> d) Distribuidora automotriz

6. ¿Cuál es la principal característica de la empresa comercializadora?



<input type="radio"/> a) Compra materias primas para transformarlas	<input type="radio"/> b) Es una PYME con capital público
<input type="radio"/> c) Vende servicios relacionados con asesorías	<input type="radio"/> d) Es intermediario entre el productor y el cliente

7. Es un factor determinante, que influye en el diseño del sistema de control de gestión:

<input type="radio"/> a) La contabilidad administrativa	<input type="radio"/> b) El sector industrial
<input type="radio"/> c) La cultura organizacional	<input type="radio"/> d) El número de empleados

8. ¿Cuál es la estructura organizacional en la que el gerente aporta los conocimientos relacionados con el departamento?

<input type="radio"/> a) Unidades comerciales	<input type="radio"/> b) Organización funcional
<input type="radio"/> c) Organización matricial	<input type="radio"/> d) Cadena de valor

9. ¿Cuál es la estructura que se caracteriza porque sus gerentes son responsables de las utilidades de la línea de productos?

<input type="radio"/> a) Cadena de valor	<input type="radio"/> b) Organización administrativa
<input type="radio"/> c) Unidades comerciales	<input type="radio"/> d) Organización funcional

10. Cuando se diseñan los sistemas de control de gestión, es importante que:

<input type="radio"/> a) El sistema de control de gestión se adapte a la organización	<input type="radio"/> b) La organización se adapte al sistema de control de gestión
<input type="radio"/> c) El sistema de control de gestión se adapte a los clientes	<input type="radio"/> d) Los clientes se adapten al sistema de control de gestión



RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 2
I. Solución
1. c
2. a
3. b
4. b
5. c
6. d
7. c
8. b
9. c
10. a



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



ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Texto en línea.

Para iniciar con el estudio de esta unidad, es necesario que con tus propias palabras expliques los siguientes conceptos; no es necesario que investigues sobre éstos:

- Administración.
- Principales funciones de la administración.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 3, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools.

- 1. Unidad 3, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Investiga en revistas especializadas y/o páginas de internet la misión, visión y valores de una empresa real. Analiza cada concepto, identificando las características y requisitos explicados en el contenido de esta unidad de estudio. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
- 2. Unidad 3, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Investiga en revistas especializadas y/o páginas de internet las políticas de una empresa real. Analiza por lo menos 5 políticas. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
- 3. Unidad 3, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Del siguiente listado de actividades identifica si agregan o no valor, además especifica si es una actividad primaria o de apoyo, e identifica a qué actividad de la cadena de valor corresponde. Sigue el ejemplo. Da las actividades que consideras que no agregan valor sugiere ¿qué decisión tomar?



Actividad	¿Agrega valor?	Tipo de actividad dentro de la cadena de valor	Actividad específica de la cadena de valor
Compra de materias primas	Agrega valor: es indispensable para el funcionamiento de la empresa	Actividad de apoyo o secundaria	Abastecimiento
Rediseño de un producto			
Mezclado y vaciado de materiales			
Preparar estados financieros			
Implantación de normas de calidad			
Reprocesamiento de productos			
Promocionar los productos			
Contratar personal			
Fijar los precios de los productos			
Preparar la máquina para la producción			
Un operador está contando manualmente las partes porque el contador de la máquina no funciona			



4. **Unidad 3, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Obtén al menos cinco ejemplos de objetivos organizacionales de empresas reales de tu entorno y analízalos en función al contenido de esta unidad de estudio. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
5. **Unidad 3, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Identifica las estrategias genéricas de por lo menos tres empresas de tu entorno. Analiza las estrategias en función del contenido de esta unidad de estudio. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
6. **Unidad 3, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
7. **Unidad 3, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Elabora el plan estratégico para una empresa de tu elección. Considera los conceptos analizados en el contenido de esta unidad de estudio.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es la planeación estratégica?
2. ¿Cómo se relaciona el plan estratégico con el diseño del sistema de control de gestión?
3. ¿Qué es la misión de la empresa?
4. ¿Cuáles son las características de la visión de la empresa?
5. ¿Qué son las políticas?
6. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica?
7. ¿Qué es la cadena de valor y cuáles son sus elementos?
8. ¿Qué es la capacidad instalada?
9. ¿En qué consiste el análisis de las cinco fuerzas competitivas?
10. ¿Cuáles son las estrategias genéricas y en qué consisten?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Selecciona la respuesta correcta.

1. ¿Cuáles son elementos de la filosofía organizacional de la empresa?

<input type="radio"/> a) La cadena de valor y el presupuesto	<input type="radio"/> b) La misión y valores
<input type="radio"/> c) El pronóstico y la planeación	<input type="radio"/> d) El control de gestión y la administración

2. Es el estado futuro deseado por una organización:

<input type="radio"/> a) La política	<input type="radio"/> b) El control
<input type="radio"/> c) La visión	<input type="radio"/> d) Los valores

3. Representa un ejemplo de valores organizacionales:

<input type="radio"/> a) La innovación	<input type="radio"/> b) La justicia
<input type="radio"/> c) La administración	<input type="radio"/> d) La honestidad

4. Son los fines que espera alcanzar la organización para desarrollar su misión y lograr su visión:

<input type="radio"/> a) El control de gestión	<input type="radio"/> b) Los objetivos organizacionales
<input type="radio"/> c) La planeación estratégica	<input type="radio"/> d) Los valores personales



5. ¿Cuál es un aspecto clave de la organización para formular objetivos estratégicos?

<input type="radio"/> a) El número de empleados	<input type="radio"/> b) Las relaciones con los proveedores
<input type="radio"/> c) El número de productos	<input type="radio"/> d) La participación en el mercado

6. ¿Cuál es la capacidad instalada que supone que todo el personal y los equipos operan a 100%?

<input type="radio"/> a) Ociosa	<input type="radio"/> b) Excesiva
<input type="radio"/> c) Teórica	<input type="radio"/> d) Real

7. Es una actividad primaria:

<input type="radio"/> a) Contratar personal	<input type="radio"/> b) Reclutar personal
<input type="radio"/> c) Capacitar personal	<input type="radio"/> d) Inspeccionar al personal

8. Es una actividad de apoyo:

<input type="radio"/> a) Mezclado de materias primas	<input type="radio"/> b) Almacenar los productos terminados
<input type="radio"/> c) Elaborar los estados financieros	<input type="radio"/> d) Recepción de las materias primas

9. La estrategia es:

<input type="radio"/> a) El futuro deseado por a empresa	<input type="radio"/> b) Un sistema de información
<input type="radio"/> c) Una línea genérica de acción	<input type="radio"/> d) El desarrollo organizacional



10. Las estrategias genéricas de negocio son:

<input type="radio"/> a) Liderazgo es costos, diferenciación y enfoque	<input type="radio"/> b) Planeación, control y toma de decisiones
<input type="radio"/> c) Visión, misión y valores	<input type="radio"/> d) Control, gestión y sistemas



RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 3
I. Solución
1.b
2.c
3.a
4.b
5.d
6.c
7.d
8.c
9.c
10.a



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



ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Texto en línea.

Para iniciar con la identificación y determinación de estándares por actividad y por área identifica:

- Las áreas funcionales de una organización.
- Qué actividades realiza cada función dentro de la organización.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 4, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

- 1. Unidad 4, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Formula tres ejemplos de estándares estadísticos, tres ejemplos de estándares fijados por apreciación y tres ejemplos de estándares técnicamente elaborados.
- 2. Unidad 4, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del ejemplo que se muestra en el contenido de estos apuntes, identifica los componentes de los siguientes indicadores: índice de compras (área compras), rentabilidad sobre las ventas (área ventas) e índice de calidad (área operaciones).
- 3. Unidad 4, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** A partir del ejemplo que se muestra en el contenido del apunte, identifica los componentes de los siguientes indicadores: efectos de la publicidad (área marketing), liquidez (área finanzas) y absentismo (área recursos humanos).
- 4. Unidad 4, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Obtén información financiera (estados financieros) de una empresa de tu elección. Con la información aplica los indicadores de control de gestión que se muestran como ejemplo del área de finanzas. Si consideras que puedes diseñar otros indicadores, inclúyelos. Establece estándares a tu elección. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
- 5. Unidad 4, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Obtén información del área de operaciones de una empresa (los datos pueden ser reales o hipotéticos). Con la información aplica los indicadores de control de gestión que se muestran como ejemplo del área de operaciones. Si consideras que puede diseñar otros



indicadores, inclúyalos. Establece estándares a tu elección. Recuerda señalar las referencias correspondientes.

- 6. Unidad 4, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Obtén información del área de ventas de una empresa (los datos pueden ser reales o hipotéticos). Con la información aplica los indicadores de control de gestión que se muestran como ejemplo del área de marketing y ventas. Si consideras que puedes diseñar otros indicadores, inclúyelos. Establece estándares a tu elección. Recuerda señalar las referencias correspondientes.
- 7. Unidad 4, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
- 8. Unidad 4, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Diseña un sistema de medición de una empresa de servicios. Diseña indicadores de control de gestión y establece estándares. Mínimo 10 indicadores clasificados por áreas funcionales.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es un estándar?
2. ¿Para qué se determinan los estándares en un sistema de control de gestión?
3. ¿Cuáles son los beneficios de establecer estándares?
4. ¿Qué es un indicador de control de gestión?
5. ¿Cuál es la base para diseñar un indicador de control de gestión?
6. ¿Cuáles son las características de un indicador de control de gestión?
7. ¿Cuáles son los principales indicadores para el área de compras?
8. ¿Cuáles son los principales indicadores para el área de operaciones?
9. ¿Cuáles son los principales indicadores para el área de marketing y ventas?
10. ¿Cuáles son los principales indicadores para el área de recursos humanos?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. *Selecciona la respuesta correcta.*

1. Es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control:

<input type="radio"/> a) Indicado	<input type="radio"/> b) Plan
<input type="radio"/> c) Estrategia	<input type="radio"/> d) Estándar

2. ¿Cuáles son los estándares que se elaboran tomando como base datos históricos?

<input type="radio"/> a) De apreciación	<input type="radio"/> b) Técnicos
<input type="radio"/> c) Estadísticos	<input type="radio"/> d) De control

3. ¿Cuál es el objetivo de un sistema de medición del desempeño?

<input type="radio"/> a) Implantar la estrategia	<input type="radio"/> b) Promover la participación
<input type="radio"/> c) Elaborar estados financieros	<input type="radio"/> d) Establecer estándares

4. ¿Cuál es el beneficio de la organización cuando diseña un adecuado sistema de indicadores de gestión?

<input type="radio"/> a) Implantar el plan estratégico	<input type="radio"/> b) Conocer el desempeño organizacional
<input type="radio"/> c) Capacita al personal	<input type="radio"/> d) Establecer la estrategia



5. ¿Cuáles son instrumentos que permiten medir la consecución de los objetivos de la empresa?

<input type="radio"/> a) Estándares de apreciación	<input type="radio"/> b) Sistema de control estratégico
<input type="radio"/> c) Indicadores de control de gestión	<input type="radio"/> d) Presupuestos de operación

6. El grado de satisfacción del cliente es considerada una medida:

<input type="radio"/> a) Financiera	<input type="radio"/> b) No financiera
<input type="radio"/> c) Interna	<input type="radio"/> d) Estadística

7. La utilidad neta del año es considerada una medida:

<input type="radio"/> a) Externa	<input type="radio"/> b) Financiera
<input type="radio"/> c) No financiera	<input type="radio"/> d) De apreciación

8. Si una organización establece como objetivo disminuir sus costos en 5%, está:

<input type="radio"/> a) Diseñando su control de gestión	<input type="radio"/> b) Elaborando su indicador de gestión
<input type="radio"/> c) Estableciendo su estándar de gestión	<input type="radio"/> d) Implantando su estrategia

9. Si la empresa desea conocer el absentismo de los empleados, debe diseñar:

<input type="radio"/> a) Un indicador de control de gestión	<input type="radio"/> b) Una estrategia competitiva
<input type="radio"/> c) Un estándar de gestión	<input type="radio"/> d) Una línea genérica de acción



10. En el establecimiento de estándares de gestión se deben considerar:

<input type="radio"/> a) Los objetivos de la organización	<input type="radio"/> b) Las estrategias de la empresa
<input type="radio"/> c) Los productos en el mercado	<input type="radio"/> d) Las áreas funcionales

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



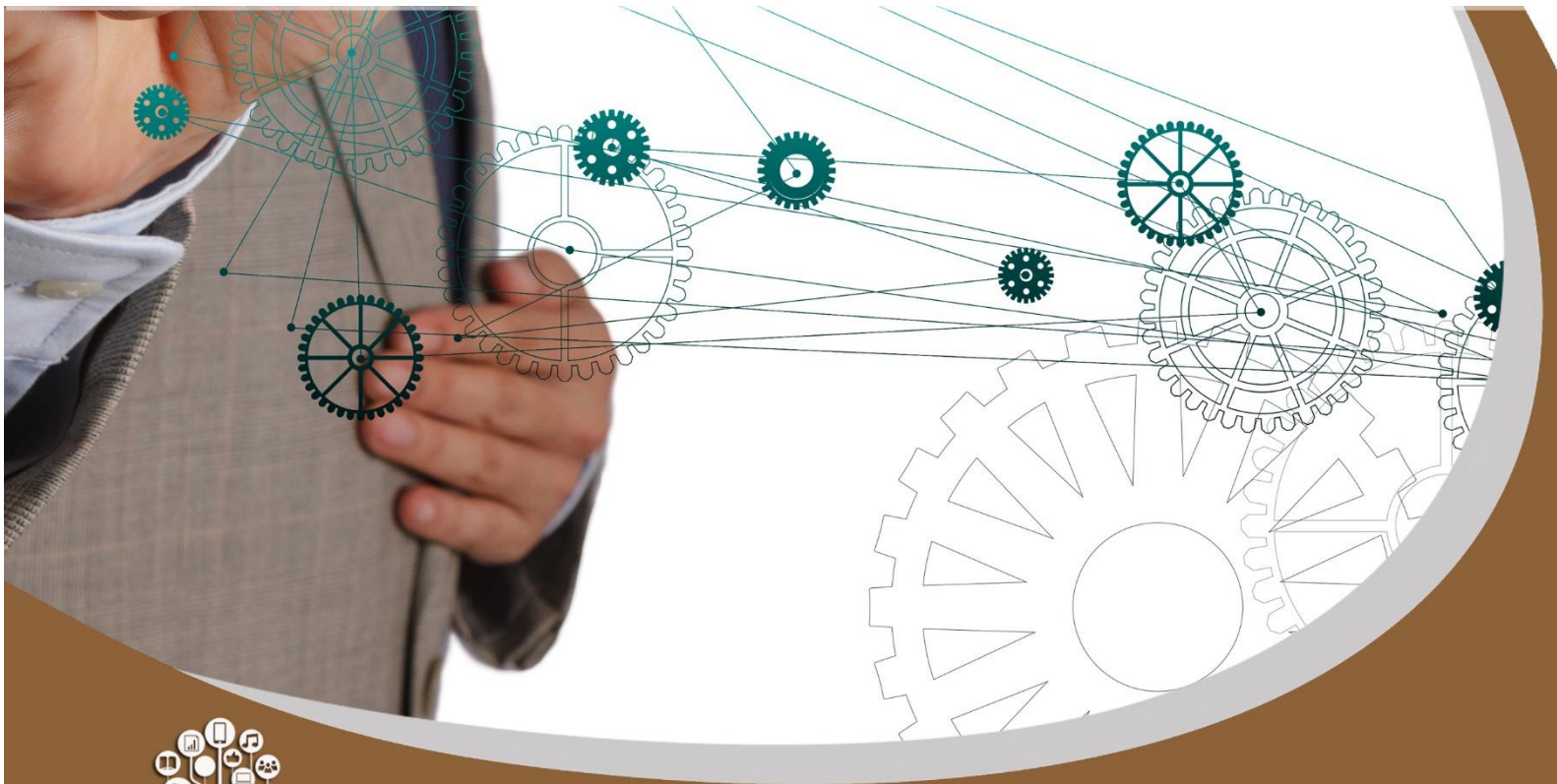
En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 4
I. Solución
1. d
2. c
3. a
4. b
5. c
6. b
7. b
8. c
9. a
10. a



UNIDAD 5

ESTABLECIMIENTO 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



ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Antes de iniciar el estudio de esta unidad defina con sus propias palabras los siguientes conceptos:

- Presupuestos.
- Costo estándar.
- Comportamiento de los costos.
- Indicadores.
- Estándares de control de gestión.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 5, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

- 1 Unidad 5, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza un listado de objetivos generales y específicos del control presupuestario en una organización.
- 2. Unidad 5, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Obtén información financiera de una empresa real de tu localidad. Realiza las pruebas de liquidez, pruebas de solvencia, rendimiento sobre la inversión, utilidad por acción y punto de equilibrio. Con base en los resultados obtenidos contesta y justifica las siguientes preguntas:
 - ¿Está bien administrada la empresa?
 - ¿Cómo se compara la empresa con otras en cuanto a su rendimiento y crecimiento?
- 3. Unidad 5, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Obtén información de una empresa respecto a los controles de calidad implantados. Redacta un informe de tu investigación, de máximo 2 cuartillas, identificando las acciones de control de calidad que realiza la empresa para alcanzar la excelencia.
- 4. Unidad 5, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Lee con atención el siguiente caso: Una empresa manufacturera ha iniciado un programa de mejoramiento continuo en sus operaciones. La planta productiva reportó los siguientes resultados:



	Año actual	Año anterior
Producción	60,000 unidades	48,000 unidades
Energía eléctrica utilizada en la producción	3,000 kw	6,000 kw
Materia prima directa utilizada en la producción	13,500 kg	12,000 kg
Costo unitario energía eléctrica	\$2.00	\$1.00
Costo unitario materia prima	\$10.00	\$8.00
Precio de venta	\$40.00	\$30.00

Con base en los datos proporcionados conteste y justifique lo siguiente:
¿Mejóro la productividad?

5. Unidad 5, actividad 5. *Adjuntar archivo.* Investiga en un contrato de trabajo colectivo lo siguiente:

- ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto a faltas de puntualidad en el trabajo?
- ¿Cuándo el número de faltas de puntualidad en el trabajo, en un mes y sin justificar, se puede considerar como falta grave?

El contrato de trabajo colectivo lo puedes encontrar en páginas de internet de sindicatos.

6. Unidad 5, actividad 6. *Adjuntar archivo.* Investiga la rotación de personal de una empresa a tu elección. Identifica el índice de rotación y las principales causas y consecuencias de este índice.

7. Unidad 5, actividad 7. *Adjuntar archivo.* Con base en la información analizada respecto al desempleo, identifica:

¿Cuál es el tipo de desempleo que en nuestro país se está experimentando?
Investiga sobre la tasa actual de desempleo y las consecuencias para las empresas en el sector industrial.



8. **Unidad 5, actividad 8. *Adjuntar archivo.*** Elabora un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) de una empresa a tu elección. Investiga la información necesaria.
9. **Unidad 5, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
10. **Unidad 5, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Elabora un documento para una empresa manufacturera, comercial o de servicios donde establezcas los siguientes mecanismos de control:

- Controles financieros.
- Controles operativos.
- Controles de recursos humanos.

Mínimo dos de cada tipo de control estudiados en esta unidad.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los objetivos del control presupuestario?
2. ¿Por qué el análisis financiero se considera un mecanismo de control en una organización?
3. ¿Por qué es importante el análisis del punto de equilibrio?
4. ¿Cuál es la importancia del diseño de un estado de flujo de efectivo como mecanismo de control?
5. ¿Cuáles son las principales herramientas administrativas utilizadas para el control de calidad?
6. ¿Qué es la productividad y cómo se mide?
7. ¿Cómo se relacionan la productividad y la calidad?
8. ¿Cuál es la importancia de la puntualidad en el trabajo?
9. ¿Qué es el desempleo y cuáles son los tipos?
10. ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la rotación del personal?
11. ¿Qué es el *Balanced Scorecard* y cuál es su importancia dentro de una organización?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. *Selecciona la respuesta correcta.*

1. Herramienta utilizada como parámetros de medición del desempeño, comparando lo estimado con el desempeño real:

<input type="radio"/> a) Presupuesto	<input type="radio"/> b) Productividad
<input type="radio"/> c) Rotación de personal	<input type="radio"/> d) Desempleo

2. ¿Cuál es la ventaja de realizar el análisis financiero como mecanismo de control?

<input type="radio"/> a) Elaborara el presupuesto	<input type="radio"/> b) Conoce el índice de desempleo
<input type="radio"/> c) Saber si la empresa está bien administrada	<input type="radio"/> d) Desarrollar el plan estratégico

3. ¿Cuál es la medida más importante sobre la productividad de los negocios?

<input type="radio"/> a) Prueba de solvencia	<input type="radio"/> b) Prueba de liquidez
<input type="radio"/> c) Punto de equilibrio	<input type="radio"/> d) Rendimiento sobre la inversión



4. ¿Cuándo resultan las desviaciones?

<input type="radio"/> a) Cuando lo planeado y lo proyectado es igual	<input type="radio"/> b) Cuando los planes son iguales al plan estratégico
<input type="radio"/> c) Cuando lo planeado difiere de los hechos reales	<input type="radio"/> d) Cuando los proyectos concuerdan con el presupuesto

5. El proceso continuo de evaluar los productos, servicios y prácticas, comparándolos con los principales líderes en el sector industrial, se llama:

<input type="radio"/> a) Cadena de valor	<input type="radio"/> b) <i>Benchmarking</i>
<input type="radio"/> c) Presupuesto	<input type="radio"/> d) <i>Balanced Scorecard</i>

6. Lograr los objetivos de la organización optimizando recursos, es el concepto de:

<input type="radio"/> a) Competitividad	<input type="radio"/> b) Productividad
<input type="radio"/> c) Puntualidad	<input type="radio"/> d) Eficiencia

7. ¿Cuál es el tipo de desempleo que depende del crecimiento o decrecimiento de la iniciativa privada?

<input type="radio"/> a) Estacional	<input type="radio"/> b) Estructura
<input type="radio"/> c) Friccional	<input type="radio"/> d) Cíclico

8. ¿Qué ventaja proporciona un sistema de control en la organización?

<input type="radio"/> a) Mide los resultados alcanzados y los compara con los objetivos marcados	<input type="radio"/> b) Establece el total de ingresos y costos para obtener la utilidad
<input type="radio"/> c) Permite el análisis de las fuerzas competitivas	<input type="radio"/> d) Explica la importancia de la planeación estratégica

9. La rotación de empleados mide:



<input type="radio"/> a) La tasa de empleados que dejan la organización	<input type="radio"/> b) La relación de empleados altamente competitivos
<input type="radio"/> c) El índice de puntualidad de los empleados	<input type="radio"/> d) El comportamiento de los empleados en la organización

10. El cuadro de mando integral sugiere que las organizaciones se analicen y se evalúen desde cuatro perspectivas, las cuales son:

<input type="radio"/> a) Planeación, control, dirección y toma de decisiones	<input type="radio"/> b) Productividad, eficiencia, innovación y calidad
<input type="radio"/> c) Financiera, clientes, procesos y aprendizaje	<input type="radio"/> d) Indicadores, controles, planes y presupuestos

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



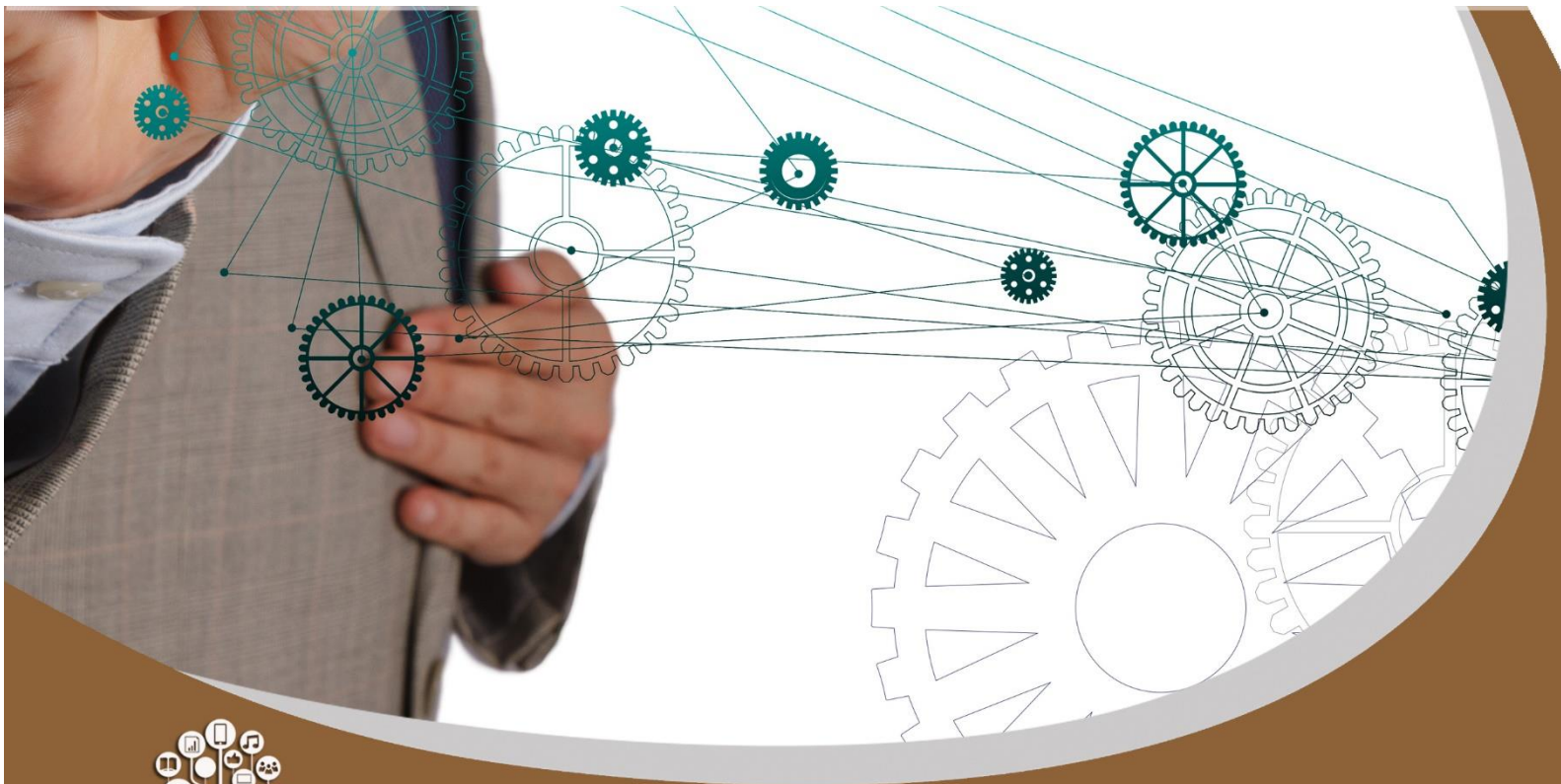
En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 5
I. Solución
1. a
2. c
3. d
4. c
5. b
6. b
7. d
8. a
9. a
10. c



UNIDAD 6

CREACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno diseñará un sistema de Control de Gestión para una organización.

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



ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Antes de iniciar el estudio de esta unidad define con sus propias palabras los siguientes conceptos:

- Control.
- Sistema.
- Gestión.
- Sistema de control de gestión.
- Planeación estratégica.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 6, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

1 Unidad 6, actividad 1. *Adjuntar archivo.* Identifica los elementos necesarios para el diseño e implantación de un sistema de control de gestión. Explica cada elemento.

3. Unidad 6, actividad 2. *Adjuntar archivo.* A continuación, se presentan los objetivos de una empresa que compite en el sector industrial de las cafeterías. Identifica a qué perspectiva del *Balanced Scorecard* corresponden:

Objetivo estratégico	Perspectiva
1. Innovar en productos y servicios	
2. Incrementar ingresos nacionales e internacionales	
3. Contar con empleados competentes y comprometidos	
4. Ser la marca de café más reconocida en el mundo	
5. Mantener altos estándares de calidad en toda la cadena de valor	
6. Optimizar costos operacionales	
7. Incrementar la productividad de los empleados	



3. **Unidad 6, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Para los objetivos estratégicos establecidos en la actividad anterior, diseña los indicadores estratégicos y las metas estratégicas apropiadas.
4. **Unidad 6, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Una empresa ha diseñado la estrategia de “Incrementar el valor de los productos que ofrece en el mercado para incrementar sus ingresos”. Diseña el sistema de control de gestión utilizando el *Balanced Scorecard* identificando los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas y su relación de causa y efecto; así como los indicadores estratégicos, metas estratégicas e iniciativas estratégicas.
5. **Unidad 6, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
6. **Unidad 6, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Investiga en internet o revistas especializadas sobre el plan estratégico de una empresa de tu elección. Diseña el sistema de control de gestión de la empresa en función a tu plan estratégico utilizando como medio el *Balanced Scorecard*. Diseña el mapa de estrategias y objetivos estratégicos, el mapa de objetivos, indicadores y metas estratégicos y el mapa de iniciativas estratégicas.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la importancia de diseñar un sistema de control de gestión?
2. ¿Qué es el sistema de control de gestión?
3. Explique los componentes del sistema de control de gestión.
4. ¿Qué justifica la existencia de un sistema de control de gestión?
5. Explique el desarrollo de la estrategia.
6. ¿Qué es el *Balanced Scorecard*?
7. Explique cómo se diseñan los objetivos estratégicos.
8. ¿Qué son los indicadores estratégicos?
9. Explique los propósitos de cada tipo de indicador estratégico.
10. Identifique las características de las iniciativas estratégicas.
11. Identifique las características de las metas estratégicas.
12. Explique los aspectos importantes a considerar al diseñar e implantar un sistema de control de gestión.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. *Selecciona la respuesta correcta.*

1. Para cumplir con sus objetivos, las empresas realizan una serie de actividades que se precisan en:

<input type="radio"/> a) La planeación estratégica	<input type="radio"/> b) El sistema de control de gestión
<input type="radio"/> c) La contabilidad de la empresa	<input type="radio"/> d) El <i>Balanced Scorecard</i>

2. ¿Cómo culmina el proceso de planeación estratégica?

<input type="radio"/> a) Al iniciar con la dirección de la empresa	<input type="radio"/> b) Con la elaboración del presupuesto
<input type="radio"/> c) Con la implementación y el control de la estrategia	<input type="radio"/> d) Al organizar las actividades de la empresa

3. ¿Cuáles son las cuatro perspectivas del negocio que establece el *Balanced Scorecard*?

<input type="radio"/> a) Solvencia, productividad, liquidez y rendimiento	<input type="radio"/> b) Planeación, organización, dirección y control
<input type="radio"/> c) Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje	<input type="radio"/> d) Administración, producción, ventas y mercadotecnia



4. Una vez identificados los objetivos estratégicos para cada perspectiva, es importante elegir indicadores estratégicos para:

<input type="radio"/> a) Desarrollar el plan estratégico	<input type="radio"/> b) Medir los resultados de actuación
<input type="radio"/> c) Establecer iniciativas	<input type="radio"/> d) Permitir el análisis de las fuerzas competitivas

5. ¿Qué establece el nivel de desempeño esperado por la organización?

<input type="radio"/> a) Las perspectivas	<input type="radio"/> b) Los indicadores
<input type="radio"/> c) Los objetivos	<input type="radio"/> d) Las metas

6. Las iniciativas estratégicas permiten alcanzar el desempeño:

<input type="radio"/> a) Deseado	<input type="radio"/> b) Actual
<input type="radio"/> c) Pasado	<input type="radio"/> d) Incierto

7. Una empresa ha decidido “Implementar reingeniería de procesos”, lo que representa:

<input type="radio"/> a) Un presupuesto estratégico	<input type="radio"/> b) Una meta estratégica
<input type="radio"/> c) Una iniciativa estratégica	<input type="radio"/> d) Un objetivo estratégico

8. Una empresa ha adquirido la mejor tecnología para los procesos, lo que representa:

<input type="radio"/> a) Un objetivo estratégico	<input type="radio"/> b) Una meta estratégica
<input type="radio"/> c) Una iniciativa estratégica	<input type="radio"/> d) Un presupuesto estratégico



9. La empresa ha decidido reducir los costos de operación en 20%, lo que representa:

<input type="radio"/> a) Una meta estratégica	<input type="radio"/> b) Una iniciativa estratégica
<input type="radio"/> c) Un objetivo estratégico	<input type="radio"/> d) Un presupuesto estratégico

10. El sistema de control de gestión se diseña de acuerdo a:

<input type="radio"/> a) La planeación estratégica	<input type="radio"/> b) El giro de la empresa
<input type="radio"/> c) El sector industrial	<input type="radio"/> d) La cadena de valor de la empresa

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 6
I. Solución
1. a
2. c
3. c
4. b
5. d
6. a
7. d
8. c
9. a
10. a



UNIDAD 7

TOMA DE DECISIONES





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno tomará decisiones a partir de la información que emana de un Sistema de Control de Gestión.

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

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Antes de iniciar el estudio de esta unidad define con tus propias palabras los siguientes conceptos:

- Características de un sistema de control de gestión.
- Procedimiento para el diseño e implantación de un sistema de control de gestión.
- Toma de decisiones.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 7, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, elabora un mapa conceptual u organizador gráfico que abarque todos los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Cmaptools

- 1 Unidad 7, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora un mapa mental o conceptual de los pasos para diseñar e implantar un sistema de control de gestión.
- 2. Unidad 7, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Explica cuál es el proceso de toma de decisiones, a partir de la información que proporciona el sistema de control de gestión.
- 3. Unidad 7, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** En revistas especializadas o páginas de internet, identifica noticias respecto al desempeño de una empresa real manufacturera. Identifica el tipo de control: mercado, rendimiento y/o burocrático. Con base en la información proporcionada por la empresa, establece qué tipo de decisiones tomó la administración de la empresa y/o qué tipo de decisiones puede tomar la administración de la empresa. Señala la referencia de donde tomó la información.



4. **Unidad 7, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** En revistas especializadas o páginas de internet, identifica noticias respecto al desempeño de una empresa real de servicios. Identifique el tipo de control: mercado, rendimiento y/o burocrático. Con base en la información proporcionada por la empresa, establezca qué tipo de decisiones tomó la administración de la empresa y/o qué tipo de decisiones puede tomar la administración de la empresa. Señala la referencia de donde tomó la información.
5. **Unidad 7, actividad complementaria 1. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.
6. **Unidad 7, actividad complementaria 2. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Realiza la lectura del [Caso inicial: McDonald's lo hace bien](#) y responde las preguntas.

¿Cuáles fueron los principales elementos del sistema de control creado por Ray Kroc?

¿En qué forma este sistema de control facilita la estrategia de expansión global de la compañía?

Charles, W. (1998). Administración estratégica (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la función básica de los sistemas de control de gestión?
2. Explique en qué consiste el proceso de toma de decisiones al implantar y evaluar un sistema de control de gestión.
3. ¿Cuáles son las características de un sistema de control eficaz?
4. Explique cada paso para diseñar un sistema de control de gestión.
5. ¿Cuándo se facilita aplicar una medida correctiva y cuándo, por el contrario, se convierte en una tarea complicada?
6. Exponga ejemplos de acciones correctivas.
7. ¿Qué sucede si la empresa está alcanzando satisfactoriamente los objetivos estratégicos?
8. Explique cuándo procede una acción correctiva y cuando no.
9. Explique los cuatro niveles del desempeño de la empresa.
10. Explique los cuatro tipos de control.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. *Selecciona la respuesta correcta.*

1. Un sistema de control de gestión se diseña para:

<input type="radio"/> a) Realizar la planeación estratégica	<input type="radio"/> b) Apoyar el proceso contable
<input type="radio"/> c) Obtener información y tomar decisiones	<input type="radio"/> d) Organizar las actividades de la empresa

2. Tomar decisiones es:

<input type="radio"/> a) Elegir entre dos o más alternativas la mejor	<input type="radio"/> b) Comprobar los recursos de la empresa
<input type="radio"/> c) Complementar las adecuaciones	<input type="radio"/> d) Contribuir en la obtención de utilidades

3. ¿Qué acción realiza la empresa cuando el objetivo no se está cumpliendo?

<input type="radio"/> a) Planea el siguiente periodo	<input type="radio"/> b) Proporciona una nueva oportunidad
<input type="radio"/> c) Tomar una medida correctiva	<input type="radio"/> d) Analiza la competencia



4. Gestionar un cambio en las operaciones de la empresa es concepto de la:

<input type="radio"/> a) Acción correctiva	<input type="radio"/> b) Planeación estratégica
<input type="radio"/> c) Organización integral	<input type="radio"/> d) Dirección colectiva

5. ¿Cuáles son los niveles que miden el desempeño de la empresa?

<input type="radio"/> a) Comparativo, funcional, secuencial e integral	<input type="radio"/> b) Comparativo, divisional, funcional e individual
<input type="radio"/> c) Funcional, corporativo, comparativo e informal	<input type="radio"/> d) Secuencial, corporativo, comparativo e individual

6. Medir el desempeño del monto de las utilidades, es interés del nivel:

<input type="radio"/> a) Funcional	<input type="radio"/> b) Individual
<input type="radio"/> c) Secuencial	<input type="radio"/> d) Corporativo

7. Medir la productividad de los vendedores, es interés del nivel:

<input type="radio"/> a) Individual	<input type="radio"/> b) Funcional
<input type="radio"/> c) Corporativo	<input type="radio"/> d) Secuencial

8. Al nivel corporativo, ¿cuál medida de desempeño le interesa?

<input type="radio"/> a) Eficiencia de las actividades	<input type="radio"/> b) Número de unidades fabricadas
<input type="radio"/> c) Precio de las acciones	<input type="radio"/> d) Productividad individual

9. ¿Cuál es el control que establece reglas y procedimientos para realizar las actividades de la empresa?

<input type="radio"/> a) Burocrático	<input type="radio"/> b) De rendimiento
<input type="radio"/> c) Organizacional	<input type="radio"/> d) De mercado



10. ¿Cuál es el control que establece metas divisionales, funcionales e individuales?

<input type="radio"/> a) Operacional	<input type="radio"/> b) De mercado
<input type="radio"/> c) De rendimiento	<input type="radio"/> d) Organizacional



RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

UNIDAD 7
I. Solución
1. c
2. a
3. c
4. a
5. b
6. d
7. b
8. c
9. a
10.c

Plan 2012

2016
actualizado

