

# **Control de Gestión**

El Control es necesario en toda Empresa, por cuanto indica si se están cumpliendo los objetivos expresados en la Estrategia y la eficiencia lograda en los recursos empleados.

Proceso fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una Empresa se realicen, de la forma deseada y contribuyan a los objetivos globales.

## **EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN**

Desde una perspectiva tradicional:

“Análisis numérico a posterioridad de los resultados de la Empresa, con respecto a los resultados que se deseaban obtener, utilizando para ello información financiera”.

### **DESDE UNA PERSPECTIVA MODERNA:**

“Proceso completo y coherente que se efectúa para juzgar el desempeño general de la Empresa y de todas las áreas de interés en forma permanente, el cual es ejercido por todas y cada una de las personas que forman parte de ella, constituyendo un mecanismo de motivación entre ellas”.

Desde esta perspectiva, el Control no sólo considera los aspectos financieros, sino también los aspectos ligados al comportamiento individual, cultura organizativa y al entorno.

## **DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Proceso coherente que:

Vincula Estrategia, Estructura, Aspectos Psicosociales y Cultura Organizativa.

Define Indicadores de Control.

Determina Sistemas de Medición de la Actuación.

Determina Sistemas de Planificación.

Determina Sistemas de Evaluación.

Determina Sistemas de Incentivos y/o Motivación

## **OBJETIVO DEL SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN**

“Condicionar el comportamiento de las personas a la consecución de los objetivos de la empresa”.

Aspectos fundamentales para:

- El Progreso y Crecimiento empresarial.

- La Continuidad y estabilidad en el tiempo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL**

“Debe ser transparente, conocido y entendido por todos los miembros de la Empresa”.

## **ASPECTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

***Vinculación del Sistema de Control con Estrategia, Estructura Organizativa, Aspectos Psicosociales y Cultura Organizativa.***

### **Estrategia y Estructura**

Existe una estrecha relación de la Estrategia y la Estructura con el Sistema de Control, la cual se aprecia en dos direcciones.

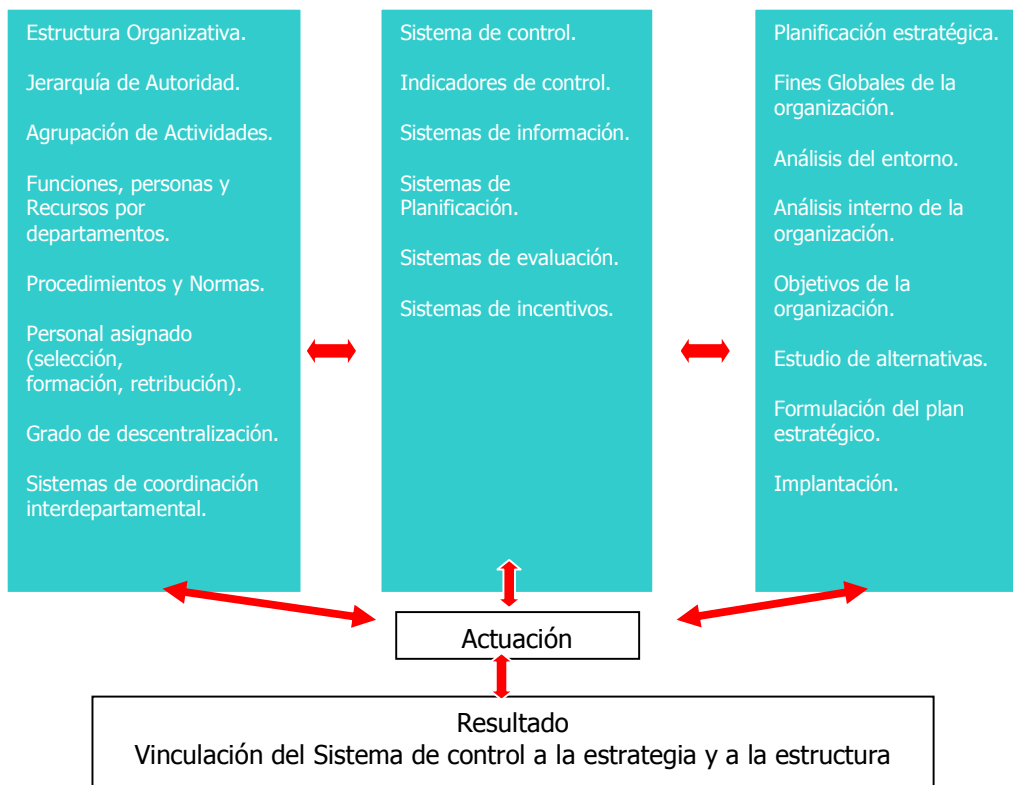
### Primera Dirección:

El Sistema de Control, debe estar adecuado a las características de la Estrategia y la Estructura. Por lo tanto, el tipo de Estrategia y de Estructura, que tiene una Empresa, condicionan las características del SISTEMA DE CONTROL.

### Segunda Dirección:

El proceso de Control debe realizarse en función de la Estrategia y de la Estructura, facilitando aquella información que permita la formalización de estrategia y el control de la actuación de los distintos responsables.

Lo anterior se puede presentar mediante el siguiente cuadro:



\* FUENTE: El control de Gestión: Una perspectiva de Dirección Joan María Amat

### **IMPORTANTE**

El Sistema de Control debe:

Suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica).

Conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se han diseñado (Control estratégico).

### **ASPECTOS VITALES PARA LA EVOLUCIÓN A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA**

#### **VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON ESTRATEGIA.**

Para que una empresa pueda disfrutar de un nivel sostenible de rentabilidad por sobre el nivel de la industria, puede optar por tres Estrategias Genéricas:

- Liderazgo en Costos: Establecer una diferencia de costos significativa y duradera respecto a todos los competidores de una industria.

- b) Diferenciación: Consiste en seleccionar una o más características que son fuertemente valoradas por los compradores y ofrecer unas mejores prestaciones que la competencia en dichas características.
- c) Focalización: Consiste en concentrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico.

Las influencias de las Estrategias anteriores, en el diseño del Sistema de Control, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

	LIDERAZGO DE COSTOS	DIFERENCIACION
Sistema de control	Formalizado y rutinario Orientado al control de costos. Puede ser rígido, lento y frenar la motivación.	Flexible y con énfasis en sistemas informales orientados a resultados.
Indicadores de control	Indicadores cuantitativos: financieros y de producción.	Indicadores cualitativos y externos.
Sistemas de Información	Orientación a corto plazo Importancia de la fijación de standard Proceso muy formalizado y rutinario.	Orientación a largo plazo Importancia de la previsión de las tendencias del entorno Muy flexible para estimular la creatividad.
Sistemas de Evaluación	Énfasis en el análisis de las desviaciones respecto a los presupuestos.	Análisis como aprendizaje de cara al futuro.

Diseño de un sistema de control en función de la estrategia.

## VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

DIMENSIONES QUE CARACTERIZAN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- a) Estilo de Dirección o Grado de Formulación:
  - a. (Control: familiar, burocrático, resultados, ad-hoc).
- b) Grado de Descentralización:
  - a. (Centralizada, descentralizada)
- c) Tipo o Forma de Estructura:
  - a. (Funcional, Divisional, matricial).

- a) Diseño del Sistema de Control en función del Estilo de Dirección.

### Control Familiar:

Empresas muy centralizadas en que la Gestión de la Empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del propietario o principal director de ella.

### Control burocrático:

En Empresas con actividades muy rutinarias, donde el Control se efectúa primordialmente en la especificación de los procedimientos de las actividades a efectuarse.

### Control por resultados:

Predominante en actividades relativamente rutinarias con un entorno altamente competitivo.

### Control Ad Hoc:

Se produce en empresas altamente descentralizadas y que cuentan con un Sistema de Control basado en la supervisión directa y en la confianza interpersonal de sus miembros.

## DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL, EN FUNCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

	<b>CONTROL FAMILIAR</b>	<b>CONTROL BUROCRÁTICO</b>	<b>CONTROL POR RESULTADOS</b>	<b>CONTROL AD-HOC</b>
Sistemas de Control	Énfasis en las normas culturales y en la confianza del líder con sus colaboradores.	Énfasis en cálculos (procedimientos formales).	Énfasis en el control y en la toma de decisiones.	Énfasis en las normas culturales y en la confianza interpersonal.
Indicadores de Control	- Lealtad - Indicadores Cualitativos.	Ligados a la eficiencia Indicadores Cuantitativos.	Indicadores financieros y otros.	Indicadores cualitativos internos y externos (innovación, calidad, cuota de mercado, etc.).
Sistema de Información	Poco formalizado, de carácter cualitativo.	Sistemas Contables orientados a: - Gastos - Valorización de inventarios.	Sistemas Económicos financieros orientados a: - Control de Responsabilidades. - Análisis de Decisiones.	Poco formalizado, de carácter cualitativo, con énfasis en el Análisis de Mercado.
Proceso de Planificación	Poca Planificación, por la preferencia de sistemas no formalizados.	Importancia en la fijación de Estándares.	Importancia en la elaboración de Propuestas.	Poca Planificación, por la identificación de las personas con los objetivos de la empresa.
Sistemas de Evaluación	En aspectos cualitativos, énfasis en el comportamiento	Limitada importancia del Sistema de Control como instrumento de evaluación.	En base al cálculo y análisis de desviaciones.	En aspectos cualitativos, énfasis en la creatividad, proceso, etc.

### b) Diseño de un Sistema de Control en función del Grado de Descentralización.

Descentralización:

Consiste que las decisiones que se toman:

- i) Son adoptadas por estratos directivos inferiores.
- ii) Requieren de un buen sistema de información, coordinación y control.
- iii) Consideran un mínimo de consultas a los superiores.

Lo anterior, implica que la DIRECCIÓN puede delegar operaciones del día a día y por consiguiente concentrarse en los aspectos de carácter estratégico de la Empresa.

Centralización:

Lo contrario a descentralización.

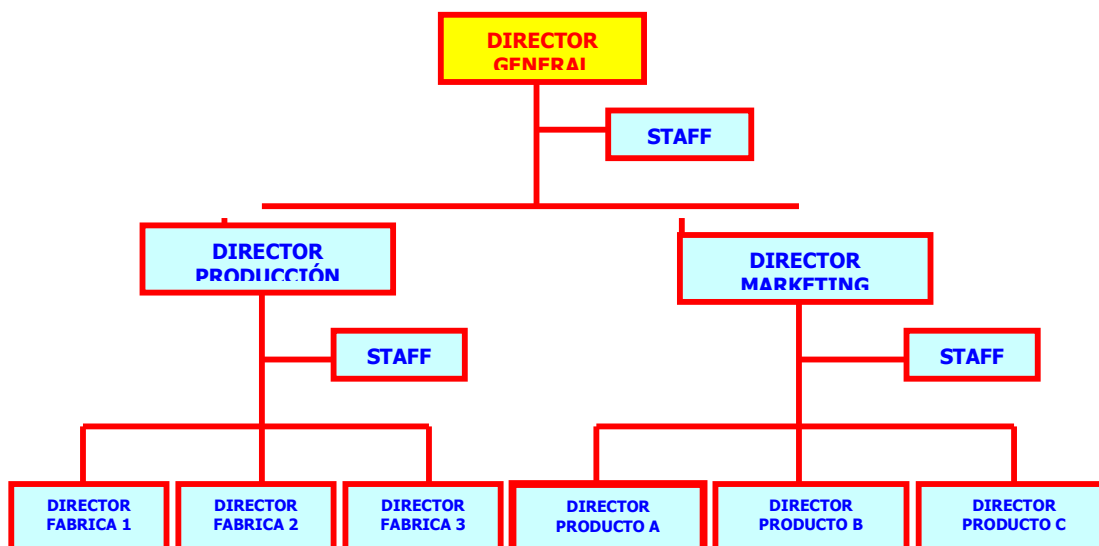
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL EN FUNCIÓN DEL GRADO DE CENTRALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

	<b>ESTRUCTURA CENTRALIZADA</b>	<b>ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA</b>
Sistema de Control	Poco sofisticado. Utilización de mecanismos de control informales o en la definición de normas rígidas de procedimiento.	Bastante sofisticado. Énfasis en mecanismos formales, especialmente en los sistemas de control financiero.
Indicadores de control	Cualitativos	Cuantitativos / Cualitativos
Sistema de Información	Orientado al resultado Global	Orientado a la toma de decisiones.
Proceso de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso</li> <li>• Puede tener carácter burocrático.</li> </ul>	Es fundamental para lograr el consenso en los objetivos globales.
Sistema de Evaluación	En base a información no financiera.	Es base a información financiera y no financiera.

**c) Diseño de un Sistema de Control en Función del Tipo de Estructura.**

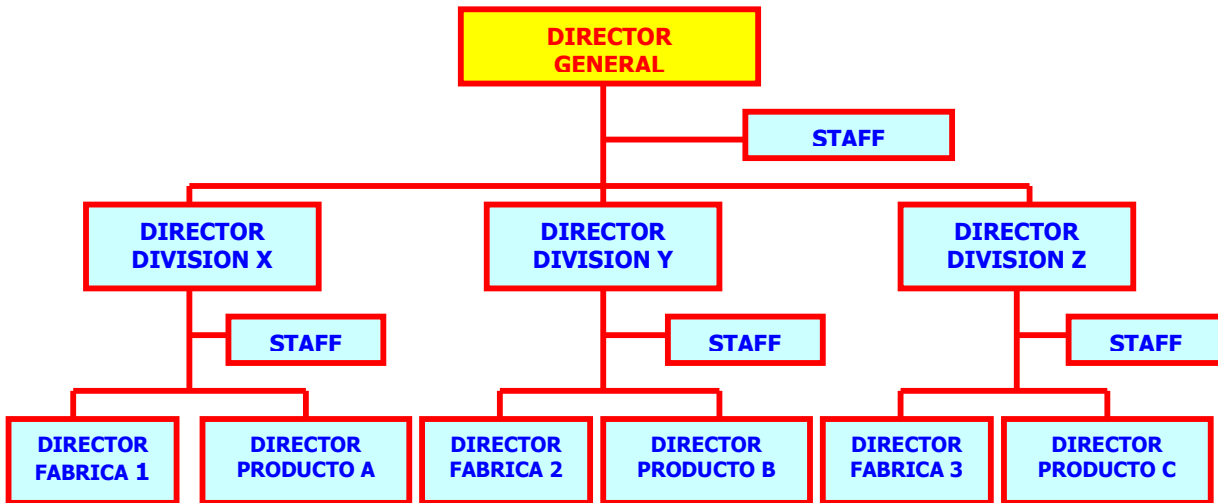
Funcional:

Consiste en agrupar por especialidad los insumos requeridos para desempeñar las tareas de la organización. Por ejemplo: Finanzas, Marketing, etc.



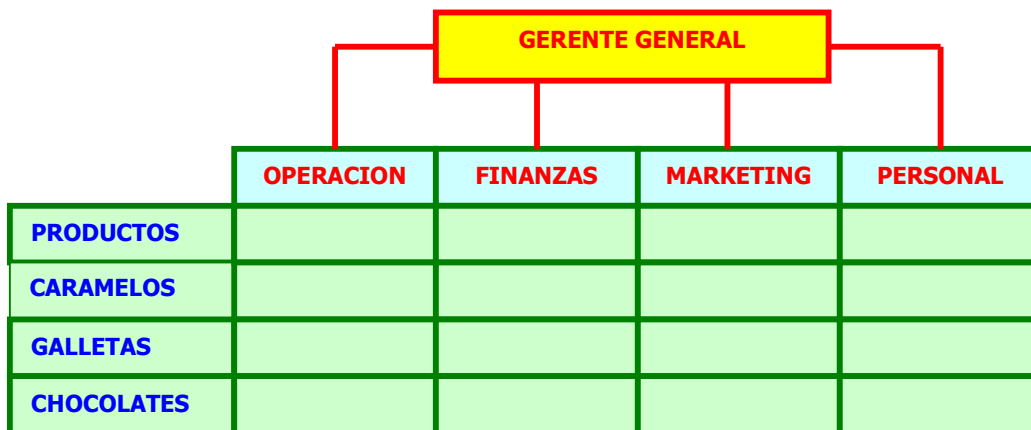
Divisional:

La Organización se efectúa en torno a sus resultados. Por ejemplo: Productos, mercados, clientes, ubicaciones geográficas, etc.



Matricial:

Tanto los insumos como los resultados son considerados de igual importancia en la segmentación de las actividades.



### DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

	<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA DIVISIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA MATRICIAL</b>
Sistema de Control	Predominio del control burocrático.	Predominio del control por resultados.	Combinación entre el control cultural y por resultados.
Indicadores de control.	Indicadores cuantitativos de eficiencia.	Indicadores cuantitativos de eficacia.	Indicadores cuantitativos y especialmente cualitativos.
Sistema de Información	Énfasis en la medición rutinaria y periódica de los gastos e ingresos.	Fundamentalmente financiero, midiendo el resultado de cada centro.	Fundamentalmente no financiero.
Proceso de Planificación	Se centra en la asignación de recursos a los diferentes centros.	Es fundamental para evaluar posteriormente la actuación de los responsables.	Es fundamental para asegurar la coordinación entre departamentos funcionales y los programas o proyectos.
Sistema de Evaluación	Limitada importancia de la evaluación.	Énfasis en la evaluación del resultado de cada centro y en la actuación de cada responsable.	Énfasis en el resultado global.

### 3. VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON ASPECTOS PSICOSOCIALES.

Estos aspectos están ligados a los estilos individuales de comportamiento y a las relaciones que surgen entre las personas que forman parte de la Empresa.

Los aspectos que se deben considerar en el Control son los siguientes:

- a) Personalidades individuales del equipo directivo (estilo participativo, actitud para delegar, estilo de resolución de los conflictos, etc.) y las de personal (edad, expectativas respecto al trabajo e incentivos esperados, etc.).
- b) Características de la actividad. Grado de desafío, autonomía en la realización de las tareas, etc.
- c) Relaciones de poder.

#### **¿Por qué es importante considerar los ASPECTOS PSICOSOCIALES en el Control?.**

“Para promover el comportamiento deseado y permitir la congruencia entre objetivos individuales y de la Empresa”.



Desarrollo individual paralelo al de la Empresa.

### **4 VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON CULTURA ORGANIZATIVA.**

Cultura Organizativa

Conjunto de creencias y valores que desarrolla una empresa para legitimar un determinado comportamiento, y de esta manera lograr la integración interna de los diversos elementos que la constituyen.

En función de esos valores y creencias, la empresa puede caracterizarse por:

- El énfasis en la acción o, por el contrario, en la reflexión.
- El énfasis en criterios profesionales (eficacia, eficiencia) o no profesionales (amistad, lealtad, confianza personal).
- La orientación a las personas (satisfacción de sus necesidades en el funcionamiento organizativo) o a las tareas.

#### **¿Por qué es importante considerar la CULTURA, en el Control?.**

*Porque, la CULTURA ORGANIZATIVA fomenta el AUTOCONTROL y por consiguiente complementa el control y facilita su aceptación.*

### **INDICADORES DE CONTROL**

Unidades de Medida cuantitativas o cualitativas, que se utilizan para medir el desempeño de una Empresa, las cuales están definidas a diferentes niveles jerárquicos: Corporativo, de Negocios y funcional.

Se determinan en función de la identificación de las variables claves de la Empresa en su conjunto y/o cada unidad en particular. Entendiéndose por Áreas claves (variables o factores críticos de éxito),

aquellas vinculadas con las actividades centrales de la Empresa, que deben realizarse en forma correcta, para que ésta logre sus objetivos y asegure su desempeño competitivo exitoso, en el entorno en el cual se desenvuelve.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES CLAVES.**

Específicas para cada Empresa.

Explican el éxito o fracaso de la Empresa o de una unidad.

Se les debe adoptar de continuo para reflejar los cambios que se producen en la Empresa o en el entorno.

### **FUENTES PARA DETERMINAR LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (FCE).**

1. **ESTRUCTURA DEL SECTOR**  
Cada sector tiene, por su propia naturaleza, un conjunto de FCE que vienen determinados por las características propias del mismo, por consiguiente cada empresa del sector debe tener en cuenta esos factores.
2. **ESTRATEGIA COMPETITIVA. POSICIÓN EN EL SECTOR.**  
Todas y cada una de las empresas dentro de un sector tienen una posición individual determinada por su historia y su estrategia competitiva habitual.
3. **OTROS FACTORES DEL ENTORNO**
4. **FACTORES TEMPORALES**  
Se trata de aquellas áreas de actividad que son significativas para el éxito de una organización durante un período de tiempo concreto.

### **EJEMPLO DE VARIABLES CLAVES**

<b>INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL</b>
DISEÑO CALIDAD DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIONES CONTROL DE COSTOS CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ENERGÉTICAS.
<b>B. INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS</b>
GAMA DE PRODUCTOS EXISTENCIAS EN ALMACÉN PROMOCIÓN DE VENTAS PRECIOS



UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS VARIABLES CLAVES, SE PROCEDE A SELECCIONAR AQUELLOS INDICADORES QUE PERMITAN SU SEGUIMIENTO.

<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>INDICADORES DE CONTROL</b>
1. Imagen en los mercados financieros.	Ratio. Precio/Beneficio.
2. Prestigio tecnológico ante los clientes.	Ratio. Pedidos/ofertas. Resultados de las entrevistas sobre el pensamiento de los clientes.
3. Éxito en el mercado	Cambios en la participación (Cuota) del mercado (por cada producto).
4. Estudio y determinación del riesgo en importantes ofertas y grandes trabajos.	Años de experiencia de la empresa con productos similares. Cliente "Nuevo" o Antiguo" Relaciones previas con el cliente
5. Margen de utilidad en distintos trabajos.	Margen de utilidad, expresado en porcentaje sobre la utilidad en trabajos similares, dentro de la misma línea de producto.
6. Moral de la Empresa	Rotación de personal, absentismo laboral, etc.
7. Desempeño presupuestario	Costo del trabajo presupuestado/real
8. Calidad de los productos	Porcentaje de reclamaciones
9. Rentabilidad	<u>Ratios</u> : Utilidad/ventas.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Sistemas que permiten recoger el desempeño de los miembros de la Empresa.

Esta medición, se puede efectuar a través de información financiera y no financiera.

### **A) INFORMACIÓN FINANCIERA**

Proviene de los Sistemas Contables:

- Contabilidad General
- Contabilidad de Costos

### **B) INFORMACIÓN NO FINANCIERA**

- i) Estadísticas extracontables  
Por ejemplo: Estadísticas de ventas.  
Estadísticas de producción

- ii) Otras

Por ejemplo: Información social:

“Grado de contribución de las políticas de la Empresa, a la satisfacción de los diferentes grupos que inciden en ella (personal, proveedores, consumidores, comunidad)”.

Esto se puede lograr, a través de ENCUESTAS DE OPINIÓN.

## **4 PLANIFICACIÓN**

La Planificación a través de los Programas y Presupuestos entrega, toda la información requerida para analizar el desarrollo de las tareas, de ahí que es fundamental que las diferentes partes que componen la Empresa, participen en la elaboración de los Presupuestos, puesto que éstos constituyen un puente entre PLANIFICACIÓN y CONTROL.

## **5 EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN**

Comparar si la Empresa se ha desempeñado de acuerdo a sus objetivos preestablecidos.

## **6 SISTEMAS DE MOTIVACIONES Y DE RECOMPENSAS.**

Mecanismos que refuerzan la congruencia entre los objetivos individuales y de la Empresa, tanto en el Corto como en el Largo Plazo.

Estos mecanismos están ligados básicamente con:

- Administración de Compensaciones (retribución monetaria adecuada).
- Recursos materiales y humanos disponibles.
- Posibilidad de utilizar una variedad de habilidades.
- Percepción de la influencia personal en el resultado de la actividad y la contribución al resultado de la Empresa.
- Autonomía en el ejercicio de las tareas.
- Interacción con otras personas.
- Etc.

## ESTUDIO DE LAS COMPENSACIONES

### 1) ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS COMPENSACIONES.

- Económico: Para la Empresa es un costo y para los trabajadores un ingreso.
- Psicológico: Satisface necesidades.
- Sociológico: Determina status y movilidad social.
- Ético: La compensación puede ser vista como justa o injusta.

### 2) OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES.

- Contar con personal calificado.
- Retener empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar desempeño adecuado.
- Otros.

### 3) FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES.

Fase I: Identificación y estudio de los cargos.  
Análisis de los Cargos.

Fase II: Equidad Interna.  
Evaluación de los cargos.

Fase III: Competitividad.  
Externa.  
Estudio de Mercado sobre Remuneraciones.

Fase IV: Equilibrio interno y externo.  
Determinación de Compensación.

## PERSPECTIVAS DE LA CONCEPCIÓN DEL CONTROL

<b>CONCEPTO</b>	<b>PERSPECTIVA TRADICIONAL</b>	<b>PERSPECTIVA MODERNA</b>
Consideración del Comportamiento	Reducido a standard y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas.	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación ayuda a tomar decisiones.
Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos.
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario.	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario.
Sistema de medición	Sistema de control financiero.	Sistemas formalizados e informales.
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a partir del resultado.	El resultado sólo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario
Consideración del Comportamiento	Reducido a standard y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas.	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación ayuda a tomar decisiones.
Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos.
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario.	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario.
Sistema de medición	Sistema de control financiero.	Sistemas formalizados e informales.
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a partir del resultado.	El resultado sólo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario