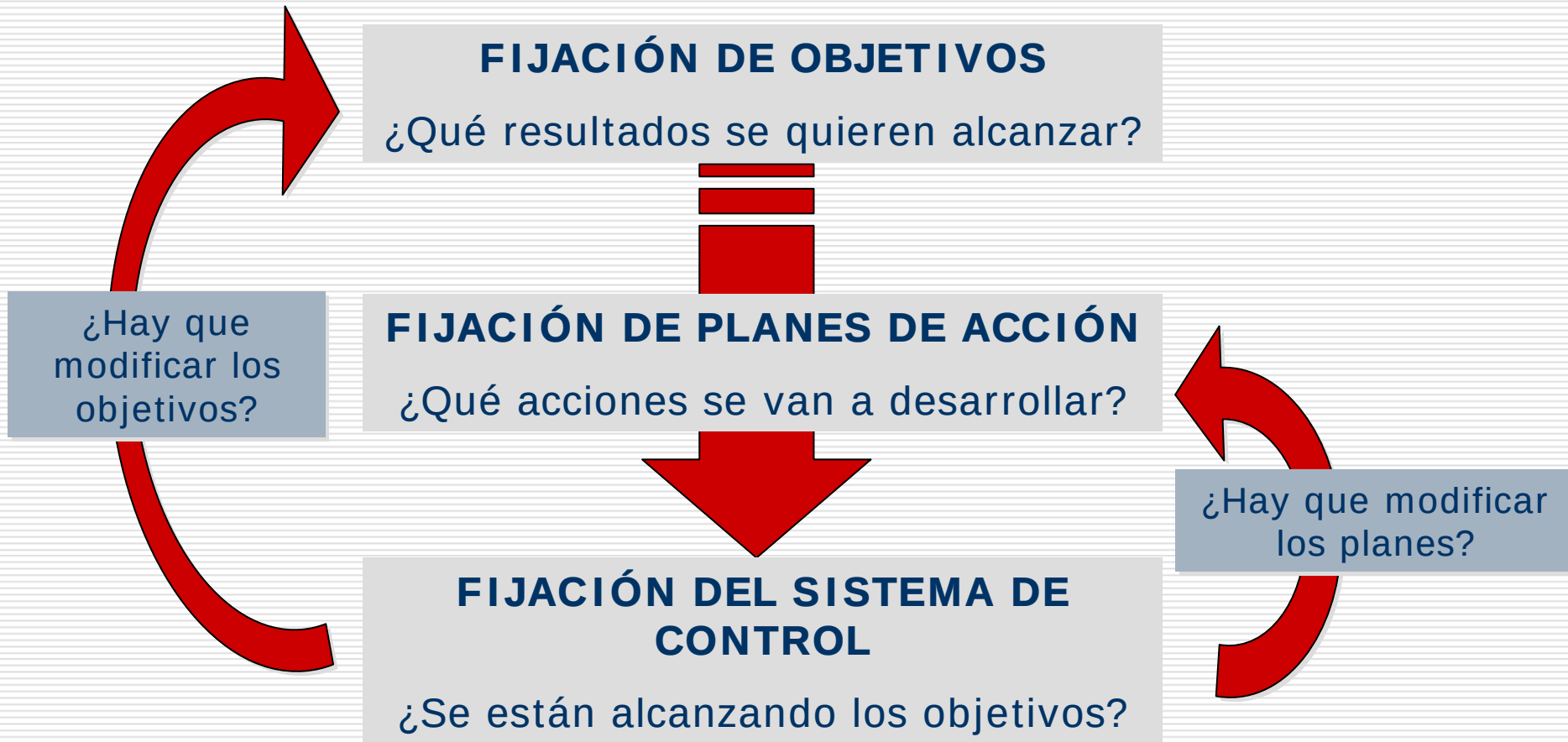


El control en la empresa

**Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales
UNIVERSIDAD DE VIGO**

**Asignatura: Fundamentos de Administración de Empresas
Profesor: Pedro González Santamaría**

La fijación de objetivos, la planificación y el control



Definición

- ❑ El control se define como un proceso mediante el cual se lleva a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa con el objeto de comprobar que se realizan según lo planificado y corregir cualquier desviación relevante que se produzca.
 - ❑ Funciones:
 - Medir y corregir la actividad para alcanzar los objetivos propuestos.
 - Cambiar los objetivos y planes si es necesario.
-

El proceso de control

- ❑ La medición: consiste en medir los resultados obtenidos de las actividades que se llevan a cabo.
 - ❑ La comparación: consiste en determinar, por medio de estándares, si se han producido desviaciones respecto a los objetivos en función de unos límites determinados.
 - ❑ La corrección: consiste en tomar las medidas oportunas para subsanar las desviaciones observadas. Puede realizarse sobre la actividad o sobre los objetivos.
-

Tipos de control

- ❑ Control a posteriori o control corrector. Se realiza una vez que las actividades han sido realizadas, basándose en la retroalimentación.
 - ❑ Control a priori o control preventivo. Es anterior a que se realice la actividad y se orienta al futuro.
 - ❑ Control pre a posteriori. Es una combinación de los dos tipos anteriores.
-

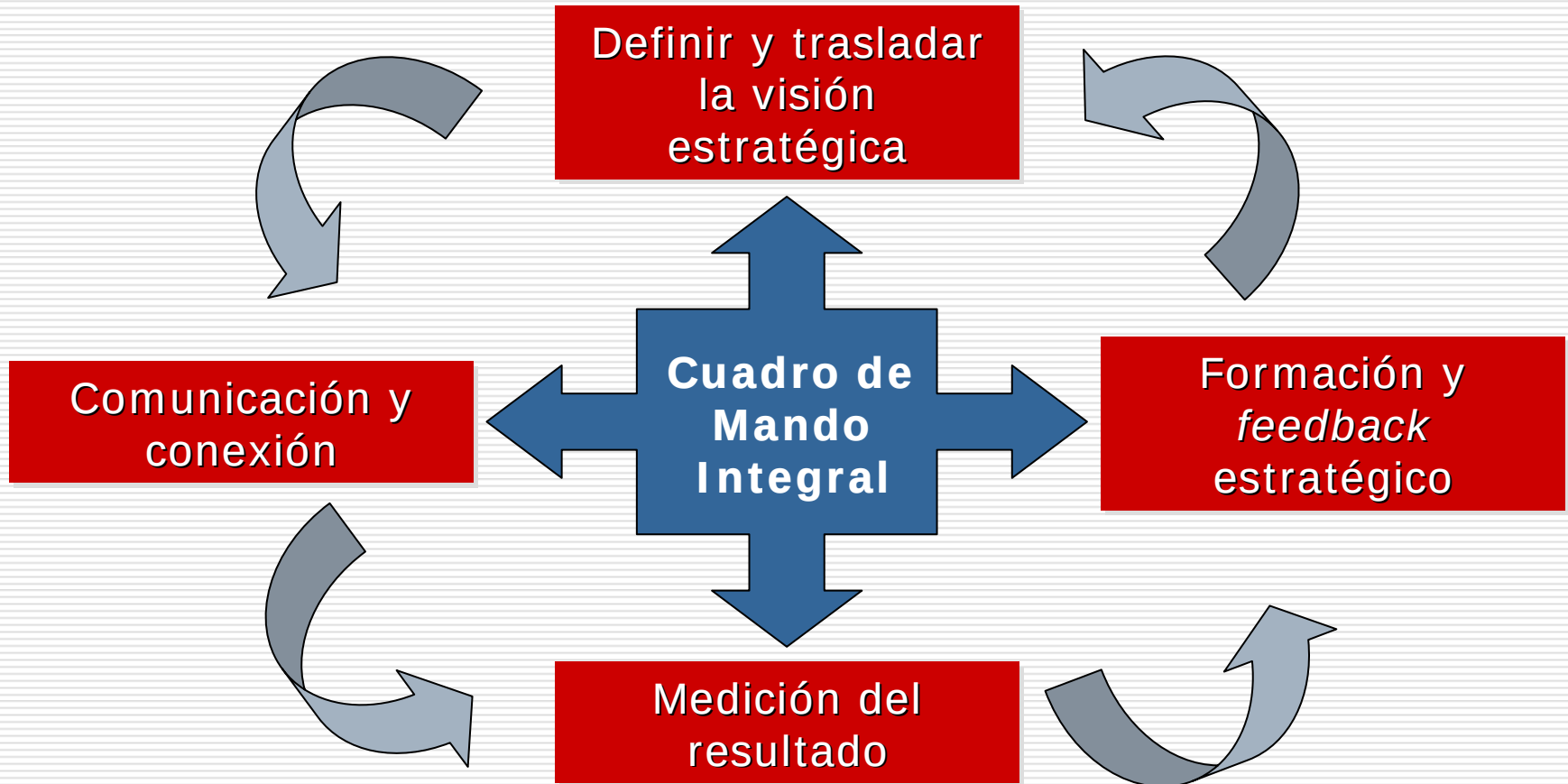
Sistemas de planificación y control

- ☐ Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.
 - ☐ El presupuesto base cero.
 - ☐ El sistema de planes, programas y presupuestos.
 - ☐ Dirección por objetivos.
-

El Cuadro de Mando Integral

- ❑ Desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton.
 - ❑ Es un sistema de control de gestión que pretende unir el control operativo a corto plazo con la misión y la estrategia a largo plazo de la organización.
 - ❑ Es una herramienta capaz de cambiar tanto la cultura, como los resultados a corto y largo plazo de cualquier tipo de organización.
-

El proceso del CMI



Premisas previas al CMI

- ❑ Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante y competitivo, que requiere de capacidad de adaptación.
 - ❑ La esencia de la organización, su valor, se encuentra en sus recursos intangibles: relaciones, *know-how*, procesos, estructura, etc.
-

Las cuatro perspectivas del CMI

- ❑ Perspectiva financiera. Comprende varios de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.
 - ❑ Perspectiva del cliente. Trata de identificar los segmentos de clientes y describir cómo se crea valor para los mismos.
-

Las cuatro perspectivas del CMI

- ❑ Perspectiva del proceso interno. Se analizan todos los procesos y se eliminan los que no crean valor para el cliente.
 - ❑ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Permite que la organización se asegure su capacidad de renovación a largo plazo.
-

Pasos para desarrollar el CMI

1. Definir el sector de actividad, su desarrollo y el papel de la empresa en el mismo.
 2. Establecer o confirmar la misión de la empresa, que ha de compartir toda la organización.
 3. Establecer las perspectivas.
 4. Desglosar la misión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
 5. Identificar los factores críticos para tener éxito en base a las metas estratégicas.
-

Pasos para desarrollar el CMI

6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.
 7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.
 8. Desglosar el cuadro de mando en indicadores por unidad organizativa.
 9. Formular objetivos para cada indicador que se use y crear un proceso para especificar las responsabilidades y medir resultados.
 10. Desarrollar un plan de acción.
-

Ventajas del CMI

- ☐ Mejora la capacidad de análisis en la organización.
 - ☐ Sustituye los términos contables tradicionales por metas e indicadores.
 - ☐ Vincula los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales y metas a largo plazo.
 - ☐ Facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto plazo.
 - ☐ Sirve para motivar a los trabajadores a través de su implicación en el proceso.
-

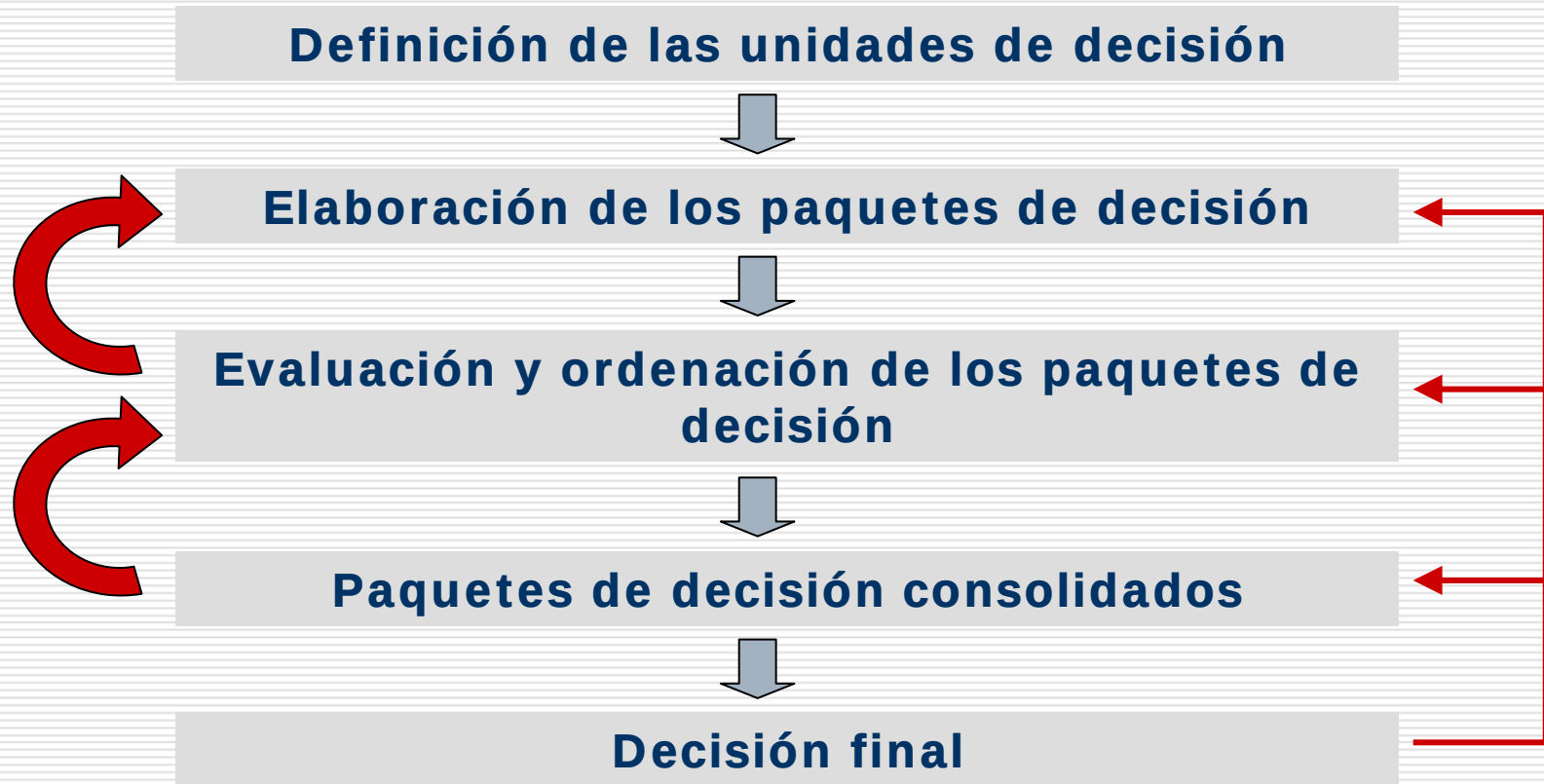
Inconvenientes del CMI

- ❑ Dificultad en muchos casos de implicar a la propia organización en el proyecto.
 - ❑ Puede conducir a un efectos no deseado: un control detallado y una dirección que puede estar siempre indicando a los subordinados lo que han de hacer.
-

El presupuesto base cero (PBC)

- ❑ Desarrollado por Phyrre en 1970 para Texas Instruments.
 - ❑ Para elaborar el presupuesto de un año no se basa en el del año anterior.
 - ❑ Todas las actividades se someten a un análisis coste-beneficio como si se tratara de nuevas actividades.
 - Actividades productivas.
 - Actividades no productivas o de apoyo.
-

El proceso del PBC



Ventajas del PBC

- ☐ Mejora la asignación de recursos.
 - ☐ Mejora el conocimiento sobre el origen de los gastos.
 - ☐ Promueve la participación y la motivación.
 - ☐ Controla el gasto al partir cada año de 0.
 - ☐ Facilita el análisis y la comparación de alternativas.
 - ☐ Reduce costes al permitir conocer el coste mínimo de cada actividad.
-

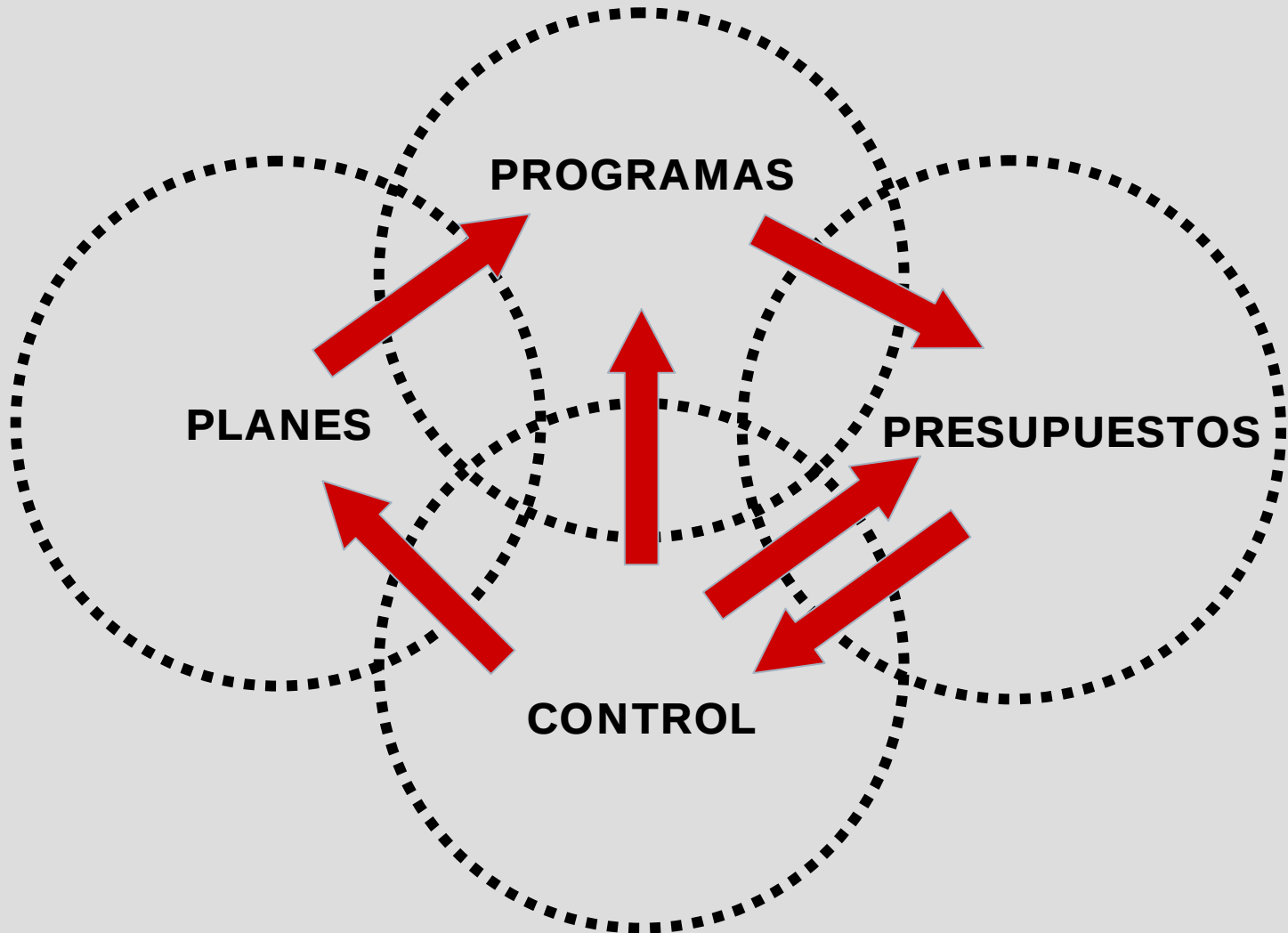
Inconvenientes del PBC

- ❑ Puede afectar negativamente al clima de la organización al poner en cuestión los presupuestos permanentemente.
 - ❑ El coste de tiempo y esfuerzo requeridos puede ser superior a la mejora en eficiencia.
-

El Sistema de Planes, Programas y Presupuestos (PPBS)

- ❑ El Planning, Programming, Budgeting System (PPBS) fue desarrollado en 1966 por Novick y Hitch.
 - ❑ Es un sistema integrado de planificación-control en el que los programas actúan como elementos esenciales.
 - ❑ Integra la planificación a L/P (planes), a M/P (programas) y C/P (presupuestos)
-

Los elementos del PPBS



Los elementos del PPBS

- ❑ Los planes. Los definen los objetivos generales y se orientan al largo plazo.
 - ❑ Los programas. Son un conjunto organizado de acciones a poner en práctica para alcanzar cada objetivo en un plazo determinado. Tipos:
 - Programas de categorías. Toda la organización.
 - Programas de subcategorías. Un área o función.
 - Programas de elementos. Desglosa subcategorías.
-

Los elementos del PPBS

- ❑ Los presupuestos. Son la traducción en términos económicos de los programas, generalmente de elementos.
 - ❑ El control. Analiza la eficacia y la eficiencia mediante un proceso de retroalimentación.
-

Ventajas del PPBS

- ❑ Permite conectar los objetivos y la estrategia con los presupuestos.
 - ❑ Permite una gestión más eficiente al ofrecer información sobre costes y fines.
 - ❑ Introduce un lenguaje común para toda la organización.
-

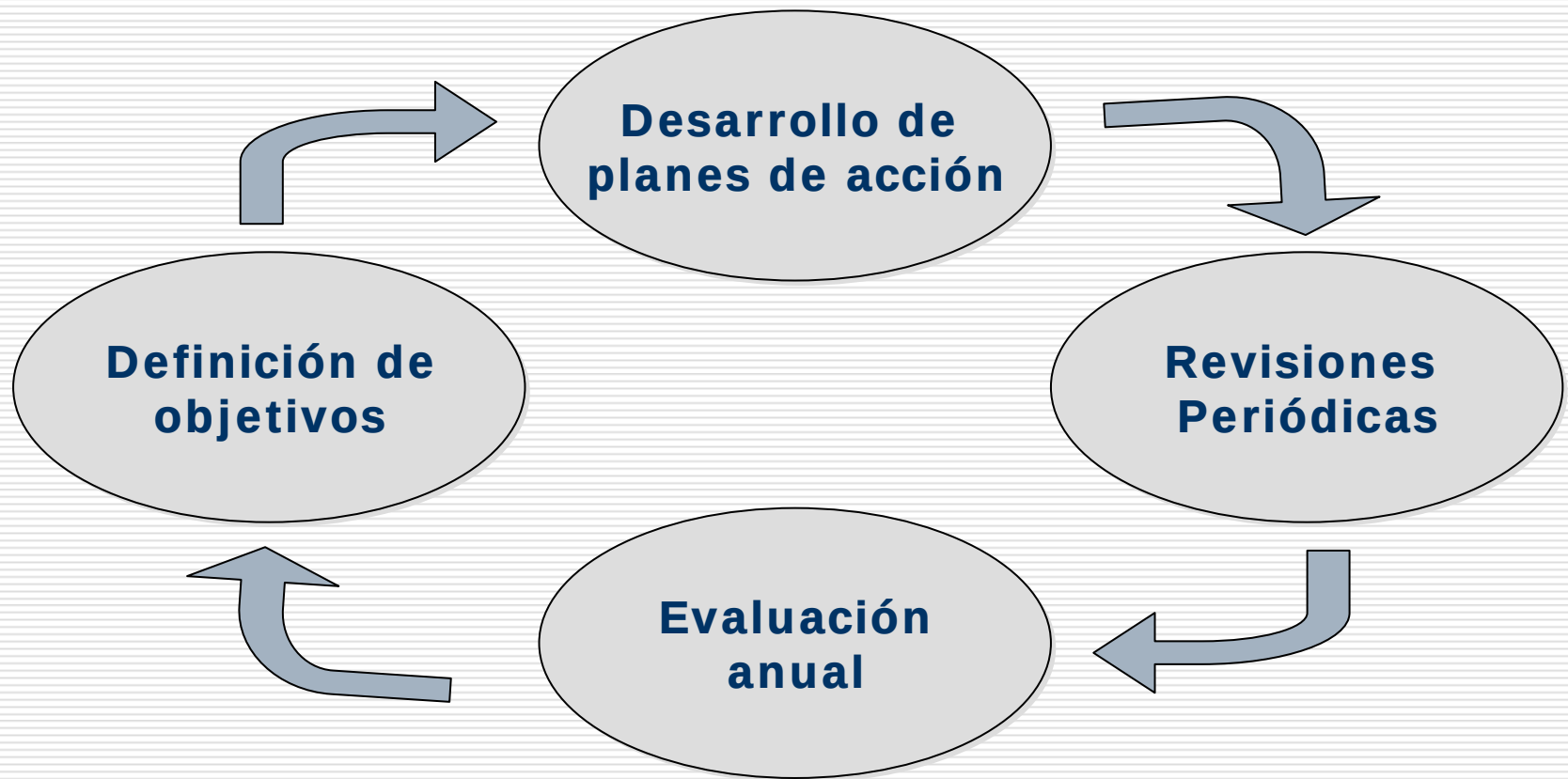
Inconvenientes del PPBS

- ❑ Dificultad para descomponer las actividades complejas e interrelacionarlas entre sí para orientarlas hacia objetivos comunes.
 - ❑ Dificultad de mantener al mismo tiempo una planificación por programas con una estructura de responsabilidades por funciones.
-

La Dirección por Objetivos

- ❑ Desarrollada por Peter Drucker en los años 50.
 - ❑ Parte de las siguientes premisas:
 - Orientación a resultados.
 - Comportamiento y motivación humanos.
 - ❑ Aplica sistemas de autocontrol y tiene cierto carácter negociador.
-

Componentes del sistema de la DPO



Componentes básicos de la DPO

□ Definición de objetivos:

1. Identificar y definir las áreas de responsabilidad claves para el éxito de la empresa.
 2. Determinar cómo serán medidas las áreas clave.
 3. Fijar objetivos que sirvan como normas o referente con los que medir los resultados obtenidos.
-

Componentes básicos de la DPO

- ❑ **Desarrollo de planes de acción.** Se establecen las etapas necesarias para realizar todas las actividades orientadas a alcanzar objetivos.
 - ❑ **Revisiones periódicas.** Mediante sistemas que controlen la adecuación de las acciones a los objetivos propuestos.
 - ❑ **Evaluación anual de los resultados.** Revisar el último ejercicio y preparar el siguiente.
-

Ventajas e inconvenientes de la DPO

□ Ventajas:

- Permite una planificación más efectiva basada en el establecimiento de objetivos.
- Estimula la creatividad entre los empleados.
- Fuente de motivación y de iniciativa.

□ Inconvenientes:

- Fomenta el individualismo.
 - Se orienta en exceso a los resultados económicos a corto plazo
-