

**Diplomado de Formación de Promotores,
y Técnicos en Microempresa.**

Especialidad: Servicios Financieros



MODULO II

San José, enero de 1998
Lic. Sandra Gálvez

CONTENIDO DEL MODULO II

1. EL MERCADO DEL SERVICIO DEL CREDITO.

- 1.1 Definición de Microempresa
- 1.2 Posibilidades de crecimiento de la Microempresa
- 1,3 Microempresa en América central, características cuantitativas.
- 1.4 El ciclo económico de la microempresa
- 1.5 Puntos críticos
- 1.6 Características de la Oferta
- 1.7 Características de la demanda

2. METODOLOGÍAS DE CRÉDITO I

- 2.1 BANCO COMUNAL
 - Definición De un Banco comunal
 - Quienes forman parte de un Banco Comunitario?
 - Cómo se forma un Banco comunitario?
 - Cómo funciona un Banco comunitario?

3. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS I

- 3.1 Utilización de los Estados Financieros
- 3.2 El ciclo contable
- 3.3 Comparación entre los sistemas manuales y los sistemas computarizados
- 3.4 Utilización de los Estados financieros por particulares

4. FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

- 4.1 La naturaleza y control gerencial
- 4.2 El Control operativo

Materia 1

EL MERCADO DEL SERVICIO DEL CREDITO

1.1 Definición de Microempresa

Genéricamente se refiere a las unidades económicas de baja capitalización que operan en el mercado a partir de una inversión a riesgo.

Desde el punto de vista del financiamiento a las microempresas se les puede conceptualizar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento son para capital de trabajo. Actualmente este mercado constituido por las micro y pequeñas empresas se caracteriza por la carencia de capital de giro que los autolimita en su desarrollo y además cuentan con fuertes barreras para acceder a un crédito ágil y oportuno del sistema financiero formal. En consecuencia, este tipo de mercado casi no ha obtenido financiamiento de los intermediarios financieros formales, lo que se traduce en la frecuente recurrencia al sistema informal de créditos (no regulado).

1.2 Posibilidades de Crecimiento de la Microempresa

Se puede señalar dos elementos que definen las posibilidades de crecimiento :

- Las condiciones y el tipo de mercado de bienes y servicios en el que se inserta.
- La capacidad de gestión empresarial (habilidades, destrezas y conocimientos) de su conductor.

Condiciones:

- La exigencia de un cierto nivel de eficiencia interna (de estructura y de funcionamiento), que permita la generación suficiente de excedentes para reinvertir, exigencia que parece que cumplen muchas microempresas.
- Que los excedentes generados no se pierdan totalmente en las transacciones de compra de insumos y servicios, y venta de productos. Esto reduce significativamente el universo.
- Expandir el mercado para el crecimiento pues sólo pueden crecer las microempresas que producen para un mercado en crecimiento o con demanda insatisfecha y que, adicionalmente, puedan competir ventajosamente con empresas más grandes, o que en estos mercados no exista competencia.

Adicionalmente a las condiciones objetivas, el crecimiento de la microempresa demanda un conjunto de condiciones subjetivas de su conductor, para que pueda visualizar, formular y conducir el crecimiento posible.

Estos dos universos se superponen muy estrechamente. Son raros los casos en los que una microempresa que muestra condiciones objetivas para el crecimiento, está conducida por una persona con muy pocas condiciones subjetivas para la gestión empresarial (productiva y administrativa). Asimismo, no es frecuente que un conductor de microempresa hábil y diestro para la gestión cuya unidad no evidencie condiciones mínimas para el crecimiento.

Las microempresas que reúnen simultáneamente las condiciones objetivas y subjetivas de crecimiento, y el deseo de involucrarse en este proceso por parte de su conductor, conforman el grupo de microempresas que tienen como desarrollo posible - en tanto unidades individuales- el tránsito hacia pequeñas y medianas empresas.

De manera genérica, se puede afirmar que este grupo corresponde a las microempresas de reproducción ampliada.

Las microempresas de reproducción simple muestran, por lo general, posibilidades de crecimiento con límites más o menos inmediatos. Sin embargo pueden incrementar los ingresos, y generar o estabilizar la generación de pequeños excedentes, a través de un conjunto de pequeños mejoramientos en su estructura y funcionamiento.

La disponibilidad de mayor capital de trabajo para disminuir la frecuencia, el costo y el precio de la adquisición de insumos; el mejoramiento del diseño y acabado, un mayor control administrativo y contable que ayude a la toma de decisiones, la diversificación de los mecanismos y canales de comercialización, así como de los productos ofrecidos, permiten la disminución de gastos y costos y el incremento de los ingresos, mejorando las posibilidades de reinversión y /o la calidad de vida del microempresario y su familia.

1.3 Microempresa en América Central, Características cuantitativas

LA MICROEMPRESA EN AMERICA CENTRAL

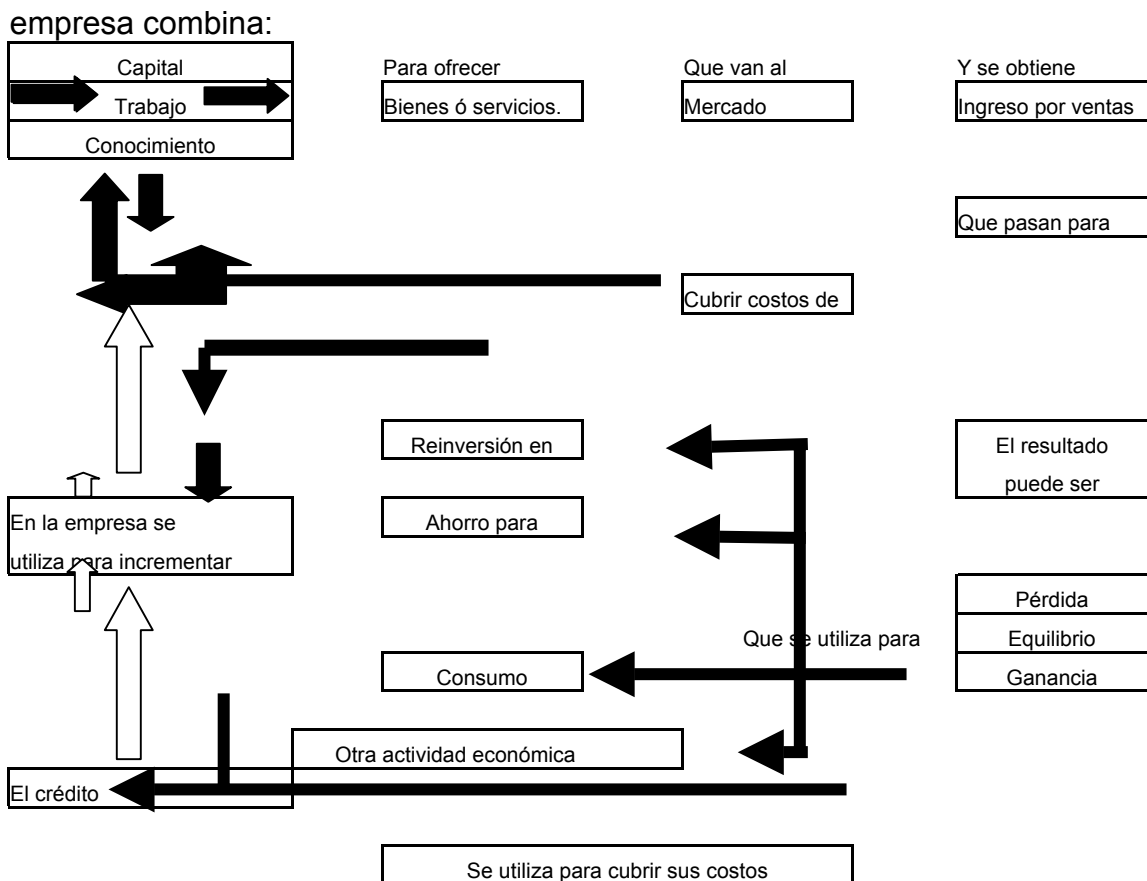
CARACTERISTICAS CUANTITATIVAS. (Personas en miles)

PAISES	PERSONAS	MICROEMPRESA	AUTOEMPLEO	PRODUCCION	COMERCIO	SERVICIOS
PANAMA	283.8	35%	65%	23%	34%	43%
COSTA RICA	260.5	19%	81%	29%	37%	34%
NICARAGUA	233.1	15%	85%	20%	47%	33%
EL SALVADOR	614.6	16%	84%	24%	58%	18%
HONDURAS	359.6	15%	85%	32%	43%	25%
GUATEMALA	560	20%	80%	24%	45%	31%

Fuente: La Microempresa en América Central. PROMICRO/OIT. Septiembre/99.
Cifras del 98/99.

1.4 El Ciclo económico de la Microempresa

1.4.1 Esquema



Es característico del análisis puramente financiero el centrar su atención en los flujos de dinero. La rentabilidad de una empresa dependerá del dinero en ella invertido y del dinero que se va sacando mes a mes ó año con año.

El funcionamiento económico – financiero de la empresa puede verse como algo mecánico, que funciona según un conjunto de principios y leyes, tanto jurídicas como económicas. Así la empresa mantiene normalmente un equilibrio que sólo rompe cuando ésta no puede atender sus compromisos.

Mientras la empresa atiende regularmente sus obligaciones de pago, se encontrará en una situación de equilibrio (desde este punto de vista), incluso cuando la empresa no puede pagar y se decide, como última medida, la liquidación de la misma para que cobren al menos una parte de la deuda, el equilibrio se ha roto y la vida de la empresa termina.

1.5 Puntos Críticos

- Disponibilidad de los factores de producción (capital, trabajo y conocimientos); en la microempresa esta disponibilidad es por lo general precaria y adicionalmente tiene serias limitaciones de acceso a los mercados de factores para superar esta situación partida.
- Inserción en el mercado de bienes y servicios: en su gran mayoría las microempresas se insertan en este mercado en condiciones desfavorables (subordinadas), por lo que tienen escasas posibilidades para tener excedentes y nula capacidad para influir en los precios.
- Generación y reinversión de excedentes.
- La predominancia de una racionalidad económica orientada a la reproducción familiar induce a destinar las ganancias a consumo (alimentación, salud, educación, vivienda, etc.) y en el mejor de los casos a la patrimonización familiar.

1.6 Características de la Oferta:

- Estos servicios son brindados principalmente por entidades sin fines de lucro, OPD, proyectos, cooperativas, asociaciones gremiales).
- Se observa una fuerte concentración de la cartera, por un lado, muchos programas con carteras de clientes bastantes reducidas, y por el otro, pocos programas con amplias carteras que cubren a la mayoría de las microempresas que acceden al crédito institucional.
- En los últimos años la banca ha empezado a incursionar de modo restringido, principalmente con las microempresas más capitalizadas.

- Los recursos provienen casi totalmente de donaciones y líneas especiales de organismos de cooperación y multilaterales.
- La participación del Estado ha jugado un papel importante pero en algunos casos irregular
- Con muy pocas excepciones, el precio del crédito a la microempresa es más alto (en ocasiones mucho más alto) que el crédito bancario corriente, y los plazos son bastante cortos.

1.7 Características de la Demanda:

- Tratamiento individual
- Financiamiento permanente
- Atención adecuada
- Rapidez y oportunidad
- Simplicidad en el trámite
- Proximidad Geográfica
- Garantías:

Materia 2

METODOLOGÍAS DE CREDITO I

2. Metodologías de crédito adaptadas al sector de la Microempresa.

Metodología se define como una serie de pasos sistemáticos para alcanzar un objetivo, y consiste en los principios o pasos necesarios para hacer viable un programa de microfinanciamiento.

Las metodologías de estudio a desarrollar en este módulo es la de Bancos Comunales.

2.1 Banco Comunal:

Definición de Banco Comunal:

Es un Grupo de personas, en un promedio de 15, que se unen para recibir un crédito del que todos son responsables y solidarios.

Quienes Forman parte de un Banco Comunitario?

Todas las personas de escasos recursos, sin posibilidades de obtener créditos en los bancos comerciales y que desarrollan o quieren desarrollar actividades económicas.

Cómo se forma un Banco Comunitario?

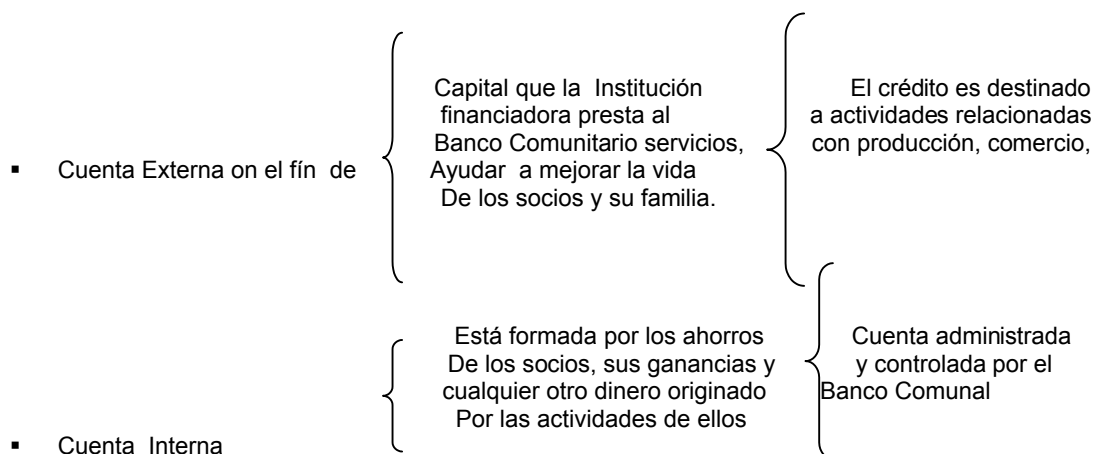
- **Contacto inicial con Líderes de la comunidad :** La Organización financiadora selecciona la Comunidad, el Oficial de Crédito explica el Programa al Líder comunitario y juntos planifican una reunión con microempresarios y personas interesadas en la comunidad.
- **Reunión de promoción del programa de Crédito:** En esta reunión el Oficial de crédito explica a miembros de la Comunidad el funcionamiento. Aquí deciden el nombre del Banco y eligen al Comité de Administración y los socios entregan los primeros ahorros.
- **Reuniones precrédito:** Son 4 y en ellas se promociona, organiza y crea el Banco Comunitario. En ellas toman decisiones importantes sobre su funcionamiento.

Cómo funciona un Banco Comunitario?

Se manejan dos cuentas separadas una externa y una interna.

En la cuenta externa se maneja el capital que la organización financiadora presta al Banco Comunal.

Además del crédito, se proporciona capacitación y asistencia técnica.



Funcionamiento de la Cuenta Externa.

El Crédito inicial que puede obtener la socia va desde los \$ 50 hasta \$ 350.

- La cantidad del préstamo se establece de acuerdo con:
 - La necesidad de crédito de los socios
 - Las garantías de éxito del negocio
 - La capacidad de ahorro de los socios

El Comité de Administración evaluará a los socios, cada ciclo para estudiar su empresa, sus necesidades de dinero para el negocio y lo que han ahorrado, con el propósito de otorgar un nuevo crédito.

El ciclo o plazo de pago puede ser desde 4 a 6 meses (se analizan las sugerencias de los organismos de apoyo, para elegir la duración de un ciclo.)
 El interés que paga la socia por el crédito recibido por lo general es del 3% mensual.

Durante el ciclo, la socia debe ahorrar, por lo menos, el 20% del crédito recibido.

El crédito puede aumentarse según la situación del negocio y de acuerdo con la capacidad de pago de los socios (la socia que no puede ahorrar lo programado, sólo tiene derecho a recibir una cantidad igual al crédito anterior, Las socias, antes del otorgamiento del crédito, deberán tener en el Banco Comunal, como ahorro un mínimo del 5% sobre la cantidad a ahorrar.)

El Banco decide si los pagos los hace cada semana o cada quincena y se cancelarán en las reuniones establecidas.

(la fecha y frecuencia de as reuniones solo se podrán cambiar hasta el siguiente ciclo y por decisión del Banco).

La firma de garantía es solidaria.

Funcionamiento de la Cuenta Interna

Apertura: a partir del primer ciclo cuando no tenga mora

Tasa de interés: Depende lo establecido por las socias, normalmente es del 3 al 5% mensual.

Plazos: Se establecen según las necesidades de las socias, pero no pueden ser mayores a la duración del ciclo.

Aspectos a considerar en las reuniones Precrédito.

- Solicitud de fondos, procurando que cada socia tenga su plan de negocio
- El plazo de los créditos de 4 ó 6 meses
- Funciones del Comité de Administración
- Explicar que cada socia tiene que ahorrar por lo menos el 5% de la cantidad que solicita como crédito, antes de recibir el desembolso.
- Diseñar, elaborar y aprobar el reglamento Interno del Banco Comunitario.
- Entregar las libretas ade ahorro a cada miembro del Banco
- Abrir las cuentas de ahorro, remesando lo recaudado: Capital inicial.

Responsabilidades del Oficial de Crédito:

- Proporcionar capacitación a los socios para ayudarles a administrar mejor su negocio.
- Orientar periódicamente al Comité de Administración y a las socias en cuanto al funcionamiento del Banco.
- Revisar continuamente los controles del Banco y y dar orientaciones o sugerencias cuando sea necesario.
- Audita los controles del Banco (revisa el fondo, cifras y comprobantes de las cuentas).

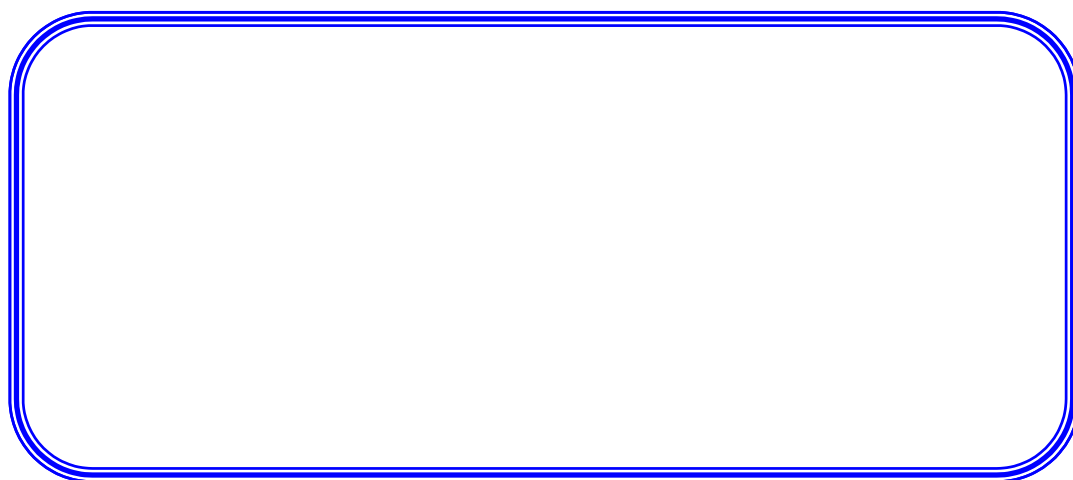
- Contribuir a desarrollar las capacidades de las socia en el manejo del Banco y en la gestión de sus negocios.
- Orientar al comité de administración en la buena aplicación de las normas del Banco.

Requisitos para abrir un nuevo Ciclo;

- El capital e intereses e la cuenta interna y externa totalmente cancelados.
- El formulario de liquidación bancaria debe estar elaborado, La cuenta bancaria y los registros del Banco Comunal deben de presentar los mismos valores, es decir deben estar conciliados.
- Las nuevas solicitudes de préstamo deben haber sido recibidas una semana antes de que finalice el ciclo.

Control y Seguimiento de la Morosidad:

- Seleccionar adecuadamente a los nuevas socias
- Aplicar intereses moratorios, es decir que la socia debe pagar interés por los pagos atrasados.
- Aclarar que el crédito no es un regalo, si no que es un préstamo que hay que pagar.
- Visitar inmediatamente a las socias que caigan en mora
- Hacer conciencia sobre el daño que hace la mora a los principios de solidaridad.
- Premiar a quienes se destaquen por el cumplimiento de pagos.
- Mantener información suficiente, exacta y actualizada de la cartera del Banco.
- Aplicar los procesos de cobro reglamentados.



UTILIZACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

3.1. El ciclo contable

La secuencia de los procedimientos contables utilizados para registrar, clasificar y resumir la información contable, comúnmente se denomina 'ciclo contable'. El ciclo contable comienza con los registros iniciales de las transacciones comerciales y concluye con la preparación de los estados financieros formales que resumen los efectos de estas transacciones sobre los pasivos, los activos y el patrimonio de una empresa. El término ciclo indica que estos procedimientos se deben repetir continuamente para permitir que la empresa prepare estados financieros nuevos y actualizados a intervalos razonables.

Hasta ahora, se ha ilustrado un ciclo contable completo en la medida en que se relaciona con la preparación de un balance general para una empresa de servicios que tiene un sistema contable manual. Los procedimientos contables analizados hasta ahora se pueden resumir de la siguiente manera :

1. Registro de transacciones en el diario. A medida que ocurre cada transacción comercial, ésta se asienta en el diario, creando así un registro cronológico de eventos. Este procedimiento completa el paso de registro en el ciclo contable.
2. Mayorización de las cuentas. Los cambios débito y crédito en los saldos de las cuentas se trasladan del diario al mayor. Este procedimiento clasifica los efectos de las transacciones comerciales en términos de las cuentas específicas del activo, el pasivo y el patrimonio.
3. Preparación de un balance de prueba. Un balance de prueba demuestra la igualdad de los asientos débito y crédito en el mayor. El propósito de este procedimiento es verificar la exactitud del proceso de mayorización y el cálculo de los saldos de las cuentas.
4. Preparación de estados financieros. Hasta ahora se ha analizado un solo estado financiero, el balance general. Este estado muestra la posición financiera de la empresa en una fecha específica. La preparación de los estados financieros resume los efectos de las transacciones comerciales que ocurren hasta la fecha de los mismos y completa el ciclo contable.

En la siguiente sección de este capítulo, y a lo largo de este texto, se ampliará el análisis para incluir los sistemas contables en que utiliza el computador. En el capítulo 3 se ampliará el ciclo contable para incluir la medición del ingreso comercial y la preparación de un estado de resultados.

3.2 Comparación entre los sistemas manuales y los sistemas computarizados

En el análisis anterior se asumió la utilización de un sistema contable manual en el que todos los procedimientos contables se ejecutan manualmente por el personal contable de la empresa. El lector se puede preguntar si es importante este tipo de análisis, en momentos en que hasta los negocios pequeños utilizan sistemas contables computarizados. Sin embargo, los conceptos y procedimientos involucrados en la operación de los sistemas contables manuales y computarizados son esencialmente los mismos. Las diferentes dependen de si los procedimientos específicos requieren atención humana o si pueden ser ejecutados automáticamente por una máquina.

Se pueden programar computadores para ejecutar tareas mecánicas con gran velocidad y exactitud. Por ejemplo, se puede programar para leer datos, para efectuar cálculos matemáticos y para reorganizar los datos en cualquier formato que se desee. Sin embargo, los computadores no pueden pensar. Por tanto, no son capaces de analizar las transacciones comerciales. Sin la dirección humana, los computadores no pueden determinar cuáles transacciones se deben incluir en los registros contables o cuáles cuentas se deben debitar y acreditar para registrar un hecho inusual. Teniendo en mente estas capacidades y limitaciones, se explorarán los efectos de los sistemas computarizados sobre el ciclo contable básico.

Registro de transacciones comerciales. El registro de las transacciones requiere dos pasos. Primero, se debe analizar la transacción para determinar si se debe registrar en los asientos contables y, en caso afirmativo, cuáles cuentas se deben debitar y acreditar y por qué valores. Segundo, la transacción se debe ingresar físicamente (registrarse) en el sistema contable. Puesto que los computadores no saben cuáles transacciones se deben registrar o cómo registrarlas adecuadamente, estas dos funciones deben ser ejecutadas por el personal contable tanto en los sistemas manuales como en los computarizados.

Sin embargo, existen diferencias en la manera en que la información se registra físicamente en los sistemas contables manuales y computarizados. En los sistemas manuales, los datos se registran en forma de asiento diario escrito a mano. En un sistema computarizado, la información se registra a través de un teclado, un escáner óptico u otros dispositivos de entrada. Además, la información ingresada en el sistema computarizado no necesita ser colocada en un formato de asiento de diario. Generalmente, los datos se ingresan en una base de datos y no en un diario.

¿Qué es una base de datos? Una 'base de datos' es una bodega de información almacenada dentro de un sistema computarizado. El propósito de una base de datos es permitir que la información que se va a utilizar en diversas aplicaciones se registre en el sistema computarizado una sola vez. Los datos ingresan originalmente en la base de datos. Luego, a medida que se necesita esta información, el computador acude a la base de datos, escoge la información adecuada y la dispone en el formato deseado.

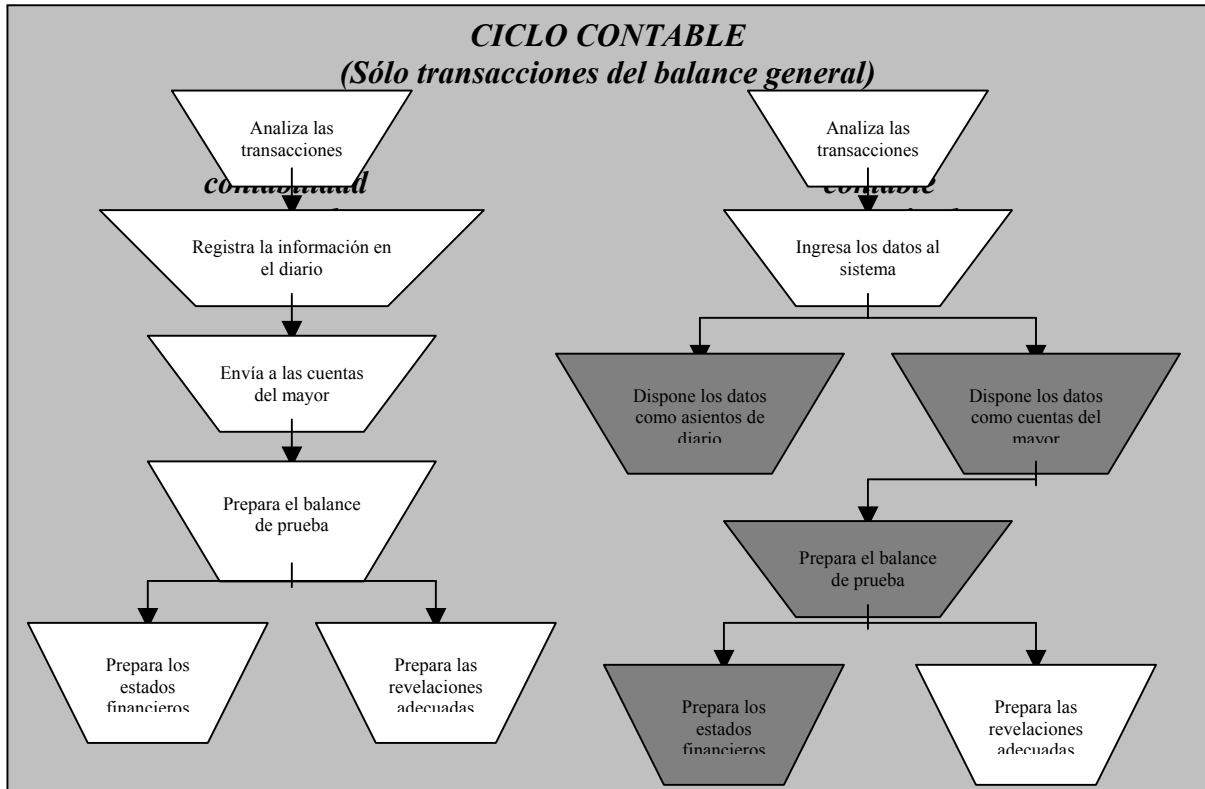
La información que se debe ingresar en la base de datos es la misma que contiene un asiento diario : fecha, cuentas a debitar y acreditar, valores y una explicación de la transacción. No obstante, no es necesario disponer esta información en el formato de un asiento diario. Por ejemplo, en una base de datos las cuentas generalmente están identificadas mediante un número no por un nombre. Además, se pueden usar breves códigos como "D" o "C" para indicar si la cuenta se debe debitar o acreditar. Una vez que la información ha ingresado en la base de datos, el computador puede organizar esta información en cualquier formato, como asientos de diario, cuentas del mayor y estados financieros.

Traslado a las cuentas del mayor o mayorización. La mayorización simplemente copia la información existente de un riesgo contable a otro, función que el computador puede ejecutar fácilmente. En un sistema computarizado la información trasladada a las cuentas del mayor proviene directamente de la base de datos y no del diario.

Preparación de un balance de prueba. La preparación de un balance de prueba involucra tres pasos : (1) determinar los saldos de las cuentas del mayor, (2) ordenar los saldos de las cuentas en el formato de un balance de prueba y (3) sumar las columnas del balance de prueba y comparar los totales de las columnas. Todas estas funciones involucran información ya contenida en el sistema contable y que el computador puede presentar.

Preparación de los estados financieros y revelaciones adecuadas. La preparación de un balance general y de revelaciones adecuadas son dos tareas muy diferentes. El balance general, como el balance de prueba, consta de nombres de cuenta y de valores tomados directamente del mayor. Por ello, un balance general se puede preparar automáticamente en un sistema computarizado.

Sin embargo, hacer las revelaciones adecuadas para acompañar un conjunto de estados financieros es algo muy diferente. Determinar los elementos que se van a revelar y redactar las respectivas notas a los estados financieros, son labores que exigen competencia profesional. Por tanto, las revelaciones adecuadas no se pueden preparar automáticamente, mediante un computador; deben ser preparadas cuidadosamente por personas que tengan reconocido criterio, así como un vasto conocimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y de los requisitos sobre informes financieros.



En resumen... Los computadores pueden eliminar la necesidad de copiar y redistribuir la información que ya ha sido ingresada en el sistema. También pueden efectuar cálculos matemáticos. En pocas palabras, eliminan la mayor parte del “trabajo en papel” implícito en la operación de un sistema contable. Sin embargo, no eliminan la necesidad del personal contable que pueda analizar las transacciones de la empresa y explicar estos eventos de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las diferencias en los sistemas manual y computarizado con respecto a los procedimientos contables analizados en este capítulo se resumen gráficamente en los diagramas de flujo que las ilustran. Las funciones desempeñadas por el personal contable aparecen sobre fondo blanco y las tareas que pueden ser desempeñadas automáticamente por el computador aparecen sobre un fondo sombreado.

3.3 Utilización de los Estados financieros por particulares

La mayoría de los “particulares” que toman decisiones, utilizan los estados financieros para tomar sus decisiones de inversión. Es decir, en seleccionar las compañías en las cuales ellos invertirán sus recursos o a cual compañía extenderán un crédito. Por esta razón, los estados financieros están diseñados fundamentalmente para conocer las necesidades de los acreedores e inversionistas. Dos factores que conciernen a acreedores e inversionistas son la solvencia y la rentabilidad de una organización comercial.

Los acreedores están interesados en la 'solvencia' o sea la capacidad de las empresas para pagar las deudas en el plazo. Las entidades comerciales capaces de pagar sus deudas cumplidamente son llamadas solventes. Por el contrario, una compañía incapaz de pagar sus obligaciones antes de vencerse el plazo es llamado insolvente. La solvencia es crítica para la supervivencia de una organización comercial. Una empresa que se declare insolvente puede ser obligada a la quiebra por sus acreedores. Una vez en quiebra, una empresa puede ser obligada por las autoridades a parar sus operaciones, vender sus activos (con el propósito de pagar a sus acreedores) y acabar su existencia.

Aunque los inversionistas están interesados en la solvencia de una organización comercial, lo están más en su 'rentabilidad'. La rentabilidad de las operaciones aumenta el valor del patrimonio en las empresas. Si una compañía continuamente opera sin rentabilidad, eventualmente agotará sus recursos y se verá obligada a desaparecer. Por tanto, los usuarios de los estados financieros tienen que estudiarlos cuidadosamente para concluir sobre la solvencia de la compañía y sus rentabilidad futura.

Corto plazo y largo plazo. En el corto plazo, la solvencia y la rentabilidad pueden ser independientes la una de la otra. Una empresa puede operar con rentabilidad pero, no obstante, quedarse sin efectivo y de este modo volverse insolvente. De otra parte, una empresa puede operar sin rentabilidad durante un determinado número de años si tiene suficiente efectivo para pagar sus deudas y mostrarse solvente.

Sin embargo, a largo plazo, las metas de solvencia y rentabilidad van mano a mano. Si una empresa sobrevive, permanecerá muy solvente y en la largo plazo deberá operar rentablemente.

Evaluación de la solvencia a corto plazo. Una clave indicadora de la solvencia a corto plazo es la relación entre los activos líquidos de la entidad y los pasivos que requieren pago en el futuro cercano. A menudo, al estudiar la naturaleza de los activos de una compañía y los valores y fechas de vencimiento de sus pasivos, los usuarios de los estados financieros pueden anticipar que sea probable que la compañía tenga problemas para conocer las obligaciones del próximo vencimiento. Este sencillo tipo de análisis muestra la necesidad de tener muchos acreedores a corto plazo. La evaluación de la solvencia a largo plazo es una materia más difícil y se analizará en los últimos capítulos. Al estudiar los estados financieros, los usuarios siempre deben leer las notas que los acompañan y los informes de auditoría.

Necesidad de una revelación adecuada

El concepto de 'revelación' adecuada es un importante principio de contabilidad generalmente aceptado. La revelación adecuada significa que los usuarios de los estados financieros son informados necesariamente de cualquier hecho por la interpretación propia de los estados. La revelación adecuada puede ser hecha en cualquier parte del cuerpo de los estados financieros o en las notas que los acompañan.

Entre los hechos que requieren revelación están los que ocurren después de la fecha del balance general, pero antes de que los estados financieros hayan sido entregados a los usuarios. Como ejemplo, nos referimos al balance general a 31 de diciembre de 2000 de la Agencias de Viajes Vagabundo. Supongamos que el 4 de enero de 2001, el edificio de propiedad de Vagabundo es completamente destruido por el fuego. Como el edificio existía al final de 2000, su propiedad estaba incluida en el balance general a 31 de diciembre. Sin embargo los usuarios de este balance general necesitan tener la información de que el edificio no existe más. La destrucción de éste deberá ser revelada en una nota a los estados financieros.

Adicionalmente, muchas otras situaciones pueden requerir revelación mediante notas a los estados financieros por la importancia de los “hechos subsiguientes”. El ejemplo incluye las acciones legales contra la compañía, las fechas de vencimiento de los pasivos mayores, los activos pignorados como garantía para conseguir préstamo, los valores por cobrar del personal directivo u otros “miembros”, y compromisos contractuales que requieren pagos en efectivo en un largo plazo.

Esta no es una relación integral de ítems y hechos que puedan requerir revelación. Como regla general, una compañía puede revelar cualquier hecho financiero que una persona inteligente pueda considerar necesario para la interpretación apropiada de los estados financieros. Los hechos claramente sin importancia no requieren revelación.

Confiabilidad de los estados financieros

¿Por qué tomar decisiones por fuera de la organización para hacer que los estados financieros la hagan ver como buena y estable? Hemos identificado tres factores : (1) el sistema de control interno de la compañía, (2) el concepto de revelación adecuada y (3) una auditoría realizada por una firma de contadores independientes. En los Estados Unidos, las leyes de seguridad federal suministran seguridad adicional a la contabilidad de los estados financieros.

Leyes de seguridad federal. El gobierno federal ha emitido leyes que requieren que los estados financieros de las compañías de propiedad pública se preparan de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, incluyendo el concepto de revelación adecuada. Cualquier persona que conozca las causas por las cuales los estados financieros son engañosos, puede hacer denuncias penales y hacerse responsable por las pérdidas incurridas por confiarse en esos estados. Estas seguridades legales se aplican al gerente de la compañía que emitió los estados y también a los auditores independientes.

Interés de la gerencia en los estados financieros

Para la gerencia de una organización comercial es vital lo concerniente a la posición financiera de la empresa y a su confiabilidad. Por tanto, la gerencia está ansiosa de recibir los estados financieros tan frecuentes y rápidamente

como sea posible, de manera que pueda actuar para mejorar las áreas de débil desempeño. Las organizaciones más grandes proporcionan a los directores estados financieros sobre la base de informes mensuales.

Sin embargo, los gerentes tienen interés en los estados financieros anuales, ya que éstos son los más vistos por quienes toman decisiones por fuera de la organización. Ejemplo : si los acreedores ven “fuerte” el balance de final de año, serán más complacientes para extender créditos a las empresas, que si vieran débil la posición financiera de la compañía.

Un balance general fuerte es aquel que muestra deudas relativamente pequeñas y grandes montos de activos líquidos con relación a los pasivos que se vencen próximamente. El gerente puede – y debe – dar los pasos necesarios para que el aspecto del balance general de fin de año sea lo más fuerte posible. Por ejemplo, las compras de activos de contado pueden ser diferidas de manera que grandes montos de efectivo estén a la mano en la fecha del balance con pasivos a largo plazo.

Estas acciones – llamadas ‘manipulaciones de la contabilidad’- tomadas por la gerencia son legítimas para dar una apariencia fuerte a la empresa en la fecha del balance general. Los usuarios del balance de fin de año deben darse cuenta de que estos estados son “buenos” y “confiables” y que no reflejan necesariamente la posición financiera “típica” de la empresa. En los estados financieros anuales, casi todas las compañías tratan de “poner el mejor pie adelante”. Por tanto, muchos acreedores miran los balances generales mensuales para darse una idea de la posición financiera típica de la compañía.

Competencia, integridad y dictamen profesional

La preparación de la contabilidad no es una tarea mecánica que pueda ser desarrollada por máquinas o incluso por personal de oficina muy bien entrenado. Una característica común a todas las profesiones reconocidas – tales como la medicina, el derecho y la contaduría – es la necesidad de personas competentes para resolver muchos problemas con su criterio profesional. Frecuentemente los problemas encontrados en la práctica de una profesión son complejos y con circunstancias específicas únicas. Por eso mismo, no existen reglas escritas para suministrar respuestas en toda situación.

En la preparación de los estados financieros de una gran organización comercial, los contadores de la compañía y los auditores independientes hacen muchos “llamados”.

Por ejemplo :

- ¿Qué constituyen una revelación “adecuada”?
- ¿En qué punto un negocio en dificultades financieras deja de ser visto como un negocio marcha?

- ¿Qué tipos de procedimientos de investigación son necesarios para asegurar a los auditores que los estados financieros de una compañía representan imparcialmente la situación?
- ¿Cuáles esfuerzos de la gerencia representan una legítima manipulación contable y cuáles son acciones inadecuadas que harían engañosos los estados financieros?

Desafortunadamente, la decisión juiciosa siempre involucra algún riesgo de error. Algunos errores en el resultado del dictamen ocurren por descuido o inexperiencia en la toma de decisiones. Sin embargo, otros ocurren simplemente debido a sucesos futuros impredecibles.

Si el público tiene confianza en el dictamen profesional del contador, los contadores deben demostrar primero que ellos poseen las características de competencia e integridad.

Competencia profesional. En los Estados Unidos y otros países, tanto la profesión contable como el gobierno han dado pasos para asegurar al público la competencia técnica de los 'contadores públicos certificados'. Los CPA son licenciados por los estados, de la misma forma que los estados licencian a los fisioterapeutas y abogados. Los requisitos para la licencia presentan cambios de un estado a otro, pero, en general, un individuo debe tener educación superior, con especialización en contabilidad, aprobar un riguroso examen (el Examen Uniforme para CPA), y tener muchos años de experiencia en contabilidad. Además, muchos estados exigen a todos los CPA dedicar un mínimo de 40 horas al año en programas de "educación continuada" de su carrera profesional.

A partir del año 2000 el AICPA exigirá a sus nuevos miembros haber completado 30 horas semestrales de trabajo universitario además del título de pregrado – esto es, unos cinco años de universidad. Muchos estados están reformando sus leyes sobre licencias para incluirles nuevos requisitos educativos.

El gerente de contabilidad no requiere ser licenciado como CPA. Sin embargo, ellos pueden optar voluntariamente a un Certificado de Contador Gerencial (Certificate in Management Accounting – CMA -) o un Certificado de Auditor Interno (Certificate in Internal Auditing – CIA -) como evidencia de su competencia profesional. Los requisitos para comenzar como CMA o CIA son similares a los de CPA.

Integridad y ética

La integridad significa honestidad y un fuerte compromiso de conducta ética para "hacer las cosas al derecho". Para un contador, la integridad es tan importante como la competencia. Sin embargo, es más difícil de verificar y hacer cumplir.

La asociación de contadores profesionales y el gobierno han dado pasos para estimular y hacer cumplir íntegramente la profesión. Por ejemplo, muchas

asociaciones profesionales han desarrollado 'códigos de ética profesional' para sus miembros. Estos códigos intentan ayudar a los contadores a cumplir sus obligaciones profesionales con integridad.

Un concepto fundamental en todos los códigos de ética profesional para los contadores es que nunca deben ser cómplices para asociarse en la elaboración de información contable engañosa. De hecho, un contador debe renunciar a su posición antes que verse envuelto en la preparación o distribución de información fraudulenta.

Las asociaciones de contadores investigan los antecedentes de los individuos que aplican pruebas de competencia. Estos exámenes también incluyen cuestionarios de conocimientos sobre la ética profesional. Además, muchos estados incluyen el Código de conducta profesional de AICPA dentro de sus requisitos para otorgar licencias CPA. De este modo, las violaciones del código pueden causar a un CPA la pérdida de su licencia para practicar la contaduría pública.

Por supuesto, los conceptos básicos de 'conducta ética' – actuar con honor e integridad – se aplican tanto para los gerentes como para los contadores profesionales.

Los usuarios de los estados financieros deben reconocer que la confiabilidad de éstos se ve afectada por la competencia, la integridad y el dictamen profesional de los contadores y auditores involucrados en el proceso. Como se estableció previamente, los estados financieros auditados y la contaduría profesional han abierto un insospechado camino de confiabilidad. Más que cualquier otro factor, la competencia e integridad de los contadores asegura la imparcialidad y confiabilidad de los estados financieros.

Materia 4

**FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD
DE COSTOS.**

Contabilidad Administrativa y Contabilidad Financiera

Aunque durante más de cuatro siglos se ha escrito sobre la contabilidad financiera, muy poco se había escrito sobre la contabilidad administrativa hasta bien entrando el Siglo XX. Pero la práctica en sí de la contabilidad administrativa retrocede a una fecha más antigua; por ejemplo, gran parte de las técnicas que aquí describiremos fueron empleadas por Josiah Wedgwood and Sons, Ltd., en el Siglo XVII..

El actual sistema de del Departamento de Contabilidad se presta admirablemente para el propósito que tiene en miras, es decir, el de verificar, una vez al año o con mayor frecuencia, las utilidades logradas con las transacciones de la compañía; pero es evidente que en un negocio de esta índole es preciso tener una gran cantidad de información detallada con respecto al funcionamiento de la compañía, y esa información debería ser accesible en forma tan práctica que permita a los directores ver rápida y claramente las causas funcionales que funcionan en pro o en contra del éxito de las operaciones de la Compañía.

En contraste con la contabilidad financiera, la contabilidad administrativa

- 1) Tiene más de un propósito.
- 2) No se rige por principios contables generalmente aceptados.
- 3) Es opcional.
- 4) Se concentran tanto en segmentos como en la totalidad de un negocio.
- 5) Da menos énfasis a la precisión.
- 6) Forma parte de otros procesos, en vez de ser un fin por sí sola.

Propósitos múltiples

El objetivo dominante de la contabilidad financiera está en suministrar información a elementos externos sobre las actividades gerenciales. Un solo conjunto de principios y un sistema único bastan para alcanzar este solo objetivo. El objetivo predominante de la contabilidad administrativa es el de suministrar información de utilidad a la gerencia. La gerencia necesita información para diferentes propósitos, entre los cuales se cuentan; como mecanismo auxiliar de la planificación, como ayuda en la medición y evaluación del rendimiento, como ayuda para determinar los precios de venta y como ayuda para analizar los rumbos alternativos de acción. La información que resulta atingente para uno de estos propósitos frecuentemente no lo es para otro y, por lo tanto, es preciso congregarse la información de la contabilidad administrativa en varias maneras diferentes, conforme al propósito para el cual será utilizada. El concepto de <<costo>>, por ejemplo, puede significar una cosa en relación con la planificación y otra muy distinta en conexión con la medición del rendimiento.

No se rige por Principios Generales Aceptados

La información de la contabilidad financiera debe prepararse de acuerdo con principios contables generalmente aceptados. Los elementos externos, quienes generalmente no tienen alternativa más que aceptar la información en la forma en que la compañía la suministra, necesitan asegurarse de que esta información se prepara conforme a un conjunto mutuamente entendido de reglamentos fundamentales. De otra forma, no podrían sacar ningún significado de las cifras. La gerencia, por el contrario, puede formular y hacer cumplir cualesquier reglamentos y definiciones que crea más útiles para sus propias necesidades, sin preocuparse por si tales reglamentos y definiciones se conforman a algún estándar externo. Así, pues, en la contabilidad administrativa bien puede haber información sobre órdenes de venta recibidas, aun cuando estas no sean transacciones de contabilidad financiera; los activos fijos podrán ser expresados según los valores estimativos, los costos indirectos podrán omitirse de los inventarios, o las utilidades podrán registrarse antes de que se realice el ingreso, aun cuando cada uno de estos conceptos no es congruente con los principios contables generalmente aceptados. La interrogante fundamental en la contabilidad es de carácter pragmático : Es útil la información? >> en vez de <<Se ciñe la información a los principios generalmente aceptados?>>.

Opcional

La contabilidad financiera debe hacerse. Es preciso realizar adecuados para recoger los datos en una forma aceptable y con un grado aceptable de exactitud, independientemente de que el contador considere que esta información es o no de utilidad. La contabilidad administrativa, por el contrario, es totalmente opcional. Ningún organismo externo especifica lo que debe hacerse ni, ciertamente, que algo necesite hacerse. Al ser opcional, no hay objeto en recoger un trozo de información para fines administrativos salvo que se crea que su valor supera el costo de recabarla.

Concentración en Segmentos

La hoja de balance y el estado de ingresos cubren al negocio en su totalidad. La mayor parte de la información de la contabilidad administrativa se relaciona con segmentos de la organización, es decir, con departamentos u otros segmentos organizacionales, con productos, o con funciones individuales. Como veremos más adelante, la necesidad de dividir los costos totales del negocio entre estos segmentos individuales suscita algunos problemas en la contabilidad administrativa que no existen en la contabilidad financiera.

Menos Énfasis en la Precisión

La gerencia necesita información rápidamente, y con frecuencia está dispuesta a sacrificar la precisión en aras de ganar mayor rapidez en los reportes. De esa suerte, en la contabilidad administrativa, las aproximaciones con frecuencia son tan útiles, o tal vez más útiles que, las cifras calculadas hasta incluir el último centavo.

Una Parte en lugar de un Fin por sí Sola

La contabilidad financiera es una entidad completa, autónoma. La información de la contabilidad administrativa generalmente es sólo una parte de un sistema mayor. Los datos monetarios de la contabilidad con frecuencia se utilizan junto con datos no monetarios (como libras de material, horas de mano de obra, unidades de producto), y los datos contables históricos se utilizan en relación con proyecciones del futuro (como presupuestos y pronósticos).

Semejanzas

Los criterios conforme a los cuales deben evaluarse las prácticas contables administrativas son, esencialmente, idénticas a las que ya hemos discutido con respecto a la contabilidad financiera : atingencia, objetividad y factibilidad. Sin embargo, la aplicación de estos criterios puede redundar en diferentes prácticas. Por ejemplo, los costos imputados, que no se manifiestan por una transacción de intercambio, ordinariamente no se incluyen en la contabilidad financiera, pero no es poco común encontrar tales costos asentados en los libros de la contabilidad administrativa.

Ejemplo :Una asociación de ferreteros detallistas que recaba datos sobre sus empresas afiliadas puede especificar que el informe incluya como gasto de alquiler una cantidad equivalente a lo que habrían sido los costos de alquiler aun cuando el edificio fuese propio y no se pagase en realidad ningún alquiler. Estos colocaría a los reportes de los miembros que poseen edificios en una base comparable a las de aquellos que alquilan edificios, incrementando así la compatibilidad de los datos. Esta práctica no se permitiría en la contabilidad financiera. De acuerdo con el concepto de costo, solamente los costos reales incurridos en la ocupación del edificio aparecerán asentados.

La inclusión del alquiler imputado en el ejemplo anterior aumentaría la atingencia del reporte, lo haría más útil. Habría una reducción correspondiente en la objetividad de la información, pero los miembros de la asociación tenderán a no introducir un sesgo deliberado en las cofras preparadas para beneficio mutuo, por lo cual, probablemente sea acertado ceder en lo del criterio de la objetividad a fin de obtener datos más pertinentes. Por lo contrario, si la contabilidad financiera permitiera que se reportara el alquiler imputado, aumentaría la posibilidad de que se produjera una alteración o falsificación de los datos.

Aunque, en verdad, existen sus diferencias, la mayoría de los elementos de la contabilidad financiera también se encuentran en la posibilidad administrativa. Hay dos razones para que esto suceda. Primero, es muy posible que las mismas consideraciones que dan sentido a estos principios para los propósitos de la contabilidad financiera estén presentes para propósitos de la contabilidad administrativa. Por ejemplo, la gerencia no puede basar su sistema de reportes en estimados no verificables, subjetivos, de las utilidades presentadas por los niveles inferiores, la cual es la misma razón por la cual la contabilidad financiera se adhiere a los conceptos de costo y realización. Segundo, el sistema de contabilidad interno debe suministrar la información empleada para

preparar los estados financieros. Por consiguiente, se supone que los daos fundamentales se recogerán conforme a los principios generalmente aceptados de la contabilidad financiera, porque hacer lo contrario exigiría dos sistemas separados.

4.1 La naturaleza del control gerencial

En este capítulo describimos la naturaleza del control en general y del control gerencial en particular. A fin de hacer esto, distinguimos entre control gerencial y otros procesos de planificación y control que se encuentran en las organizaciones y también hacemos la distinción entre la función del control gerencial y las demás funciones gerenciales. El capítulo concluyó con un repaso global de la estructura del control gerencial y los pasos en el proceso del control gerencial.

La Naturaleza del Control

Cuando se oprime el pedal del freno, un automóvil reduce la velocidad o se detiene. Cuando se presiona sobre el acelerador, el automóvil va más rápido. Cuando se hace rotar el timón de la dirección, el automóvil vira. Con estos aparatos el conductor controla la velocidad y dirección del vehículo. Sin ellos, el automóvil no haría lo que el conductor quiere que haga. Es decir, estaría fuera de control. Una compañía mercantil o, en efecto, cualquier organización, también debe ser controlada; es decir, debe haber aparatos para asegurarse que está se encamina hacia donde sus dirigentes quieren que vaya. Sin embargo, el control de una organización es mucho más complicado que el control de un automóvil. Vamos a emprender una discusión del control en las organizaciones describiendo el proceso de control en situaciones mas sencillas.

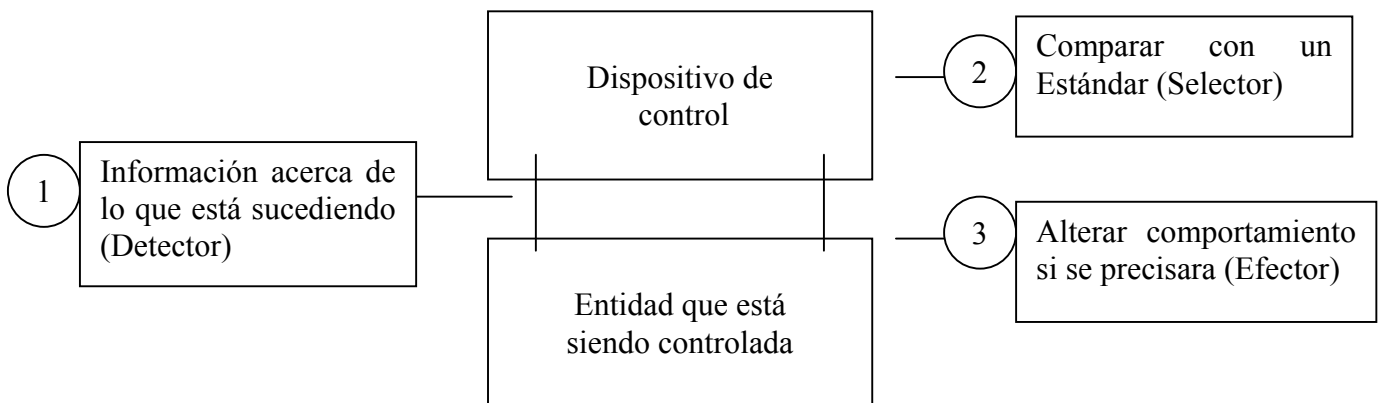
El Control en Situaciones Sencillas

Un sistema de control es un sistema que tiene como propósito mantener un estado o condición deseado. Cualquier sistema de control consta al menos de estos cuatro elementos :

1. Un dispositivo de medición que detecta o percibe lo que está sucediendo en el parámetro que está siendo controlado, es decir, un detector.
2. Un dispositivo o mecanismo para justificarse la trascendencia de lo que está sucediendo, por lo común comparan de la información de lo que realmente esta sucediendo con algún estándar o expectativa que debiera estar sucediendo, es decir, un selector.
3. Un dispositivo para alterar el comportamiento si fuera preciso hacerlo, es decir, un efector.
4. Un medio podrá comunicar información entre estos dispositivos.

Estos elementos se muestran en el siguientes diagrama:

Elementos Esenciales de un Sistema de Control



En una consideración de control operativo, las analogías con sistemas mecánicos, eléctricos e hidráulicos son razonables y útiles y son revelantes los términos tales como alimentación de retorno, compensación de redes, optimización y así sucesivamente. Por ejemplo, es perfectamente apropiado vislumbrar un sistema de control operativo como análogo a un termostato que enciende y apaga el horno de acuerdo a su percepción de los cambios en temperatura. Sin embargo, estas analogías no funcionan bien como modelos para los sistemas de control gerencial porque el éxito de estos sistemas dependen en buena parte de su impacto sobre las personas y la gente no es como los termostatos u hornos; no es puede atizar el fuego debajo de un ser humano sencillamente mediante un alza en el termostato.

El sistema del control gerencial comúnmente está montado alrededor de una estructura financiera, mientras la información del control operativo a menudo no es monetaria. Se le puede expresar en términos de horas-hombre, número de artículos, libras de desperdicio y así sucesivamente. Puesto que cada procedimiento del control operativo esta diseñado para un área de aplicación limitada, es factible usar la base de medición que sea más apropiada para esa área. La información en un sistema de control operativo a menudo se presenta en tiempo real (V.9., se le reporta a medida que ocurre el evento) y se relaciona con eventos individuales, mientras la información en un sistema de control gerencial a menudo es en retrospectiva y consiste de compendios de muchos eventos separados. Aquellos especialistas en computadoras que no hacen tal distinción sueñan con un sistema que exhibirá ante la gerencia la condición vigente de toda actividad individual en la organización, pesar que esto podría hacerse, ello no debería hacerse; la gerencia no quiere tanto detalle. La gerencia no necesita leer el momento en que el lote número 1007 fue transferido de la estación 27 a la estación 28; mas bien únicamente necesita

saber que el proceso prosigue su marcha según lo planificado o no, y de no ser así, donde radica el trastorno o la dificultad.

De modo similar, el control operativo usa información exacta mientras el control gerencial únicamente necesita aproximaciones. El material se pide y se le programa en cantidades específicas y a los empleados se les paga el monto exacto adecuado a ellos, pero la información en los informes del control gerencial tan solo necesita contener dos o tres dígitos significativos y, por lo tanto, se le redondean a millares de dólares, o aun a millares de millones de dólares (en el gobierno de los EE.UU.).

El sistema del control operativo precisa un modelo matemático de la operación. A pesar que no siempre se le exprese explícitamente en términos matemáticos, una regla decisoria enuncia que dados ciertos valores para los parámetros a , b ,... n , se habrá de tomar la acción X . Los modelos no son de tanta importancia en el control gerencial. En cierto sentido, el presupuesto y la red de pert son modelos asociados con el proceso del control gerencial, pero no constituyen la esencia del proceso.

El sistema de control gerencial formal es únicamente parte del proceso del control gerencial, en verdad una parte relativamente sin importancia. El sistema puede ayudar a motivar al gerente a tomar decisiones que redunden en el mayor beneficio para la organización y el sistema puede proporcionar información que ayuda al gerente a tomar decisiones; pero muchos otros estímulos entran en juego para motivar al gerente y una buena información no produce automáticamente buenas decisiones. El éxito o fracaso del proceso del control gerencial depende de las características personales del gerente su juicio, su conocimiento, su habilidad para influir a otros

Para el control operativo, el sistema en sí mismo es más importante relativamente. Salvo en operaciones plenamente automatizadas, es una exageración decir que el sistema es el proceso, pero no es una exageración muy grande. Un sistema de control operativo por lo común enuncia la acción que se debe tomar; toma las decisiones. AL igual que con cualquier operación se precisa la vigilancia gerencial para detectar una falta imprevista en la operación, o un cambio en las condiciones sobre las cuales está fundada la técnica y para iniciar la acción correctiva necesaria. La gerencia estará buscando maneras de mejorar la técnica. Sin embargo, en general, el grado hasta el cual la gerencia se involucra en el control operativo es pequeño, mientras en el control gerencial es grande.

A medida que se desarrollan técnicas nuevas, se desata una tendencia para que más y,as actividades se vuelvan susceptibles al control operativo. En la fabrica, el programa de producción que se habría fijado formalmente de acuerdo a la intuición del capataz se deriva ahora mediante la programación lineal. Y a pesar que no hace mucho se creía que el control operativo únicamente era apropiado para operaciones fabriles, hoy día vemos que se usan modelos y formulas para ciertas decisiones en mercado, como al planificar las visitas de los vendedores y la publicidad por correo directo. Este giro probablemente

habrá de continuar; es gran parte de lo que la gente tiene en mente cuando dice, <<la gerencia se está volviendo cada vez mas cuantifica>>.

En contraposiciones, considérese el departamento legal de un Banco . Ningún mecanismo puede medir la calidad, o siquiera la cantidad, del servicio legal que constituye el producto de este departamento. Ninguna formula puede mostrar la cantidad de servicio que debe prestar el departamento o el monto óptimo de costos en que se debe incurrir. Las impresiones en cuanto a la cantidad <<correcta>> de servicio, la cantidad <<correcta>> de costo y la relación <<correcta>> entre el servicio realmente prestado y el costo realmente incurrido son estrictamente subjetivas. Son juicios emitidos por la gerencia. Si las personas están en desacuerdo respecto a esos juicios, no existe manera objetiva alguna para resolver la discrepancia. Sin embargo, el departamento legal, como parte de toda la organización, debe controlarse; el asesor legal en jefe debe operar dentro del marco de las normas prescritas por la gerencia superior. El tipo de control necesario en esta situación es el control gerencial. Ejemplos de actividades que son susceptibles al control operativo serían plantas automatizadas, tales como fábricas de cemento, refinerías de petróleo y estaciones generadoras de energía; las operaciones de producción directa de la mayoría de las plantas fabriles; la programación de la producción el control de inventarios; en las ventas, las actividades del tipo de recoger pedidos; y las actividades de procesamiento de pedidos, facturaciones principales, contabilidad de planillas, manejo de cheques y trabajo de gerencia similar.

Ejemplos de actividades para las cuales se hace necesario el control gerencial con la operación total de la mayoría de las plantas fabriles, lo que incluyen insumos en base al juicio, tales como la mano de obra indirecta, programas de beneficios y bienestar para los empleados, actividades de seguridad, adiestramiento y supervisión; la mayoría de la publicidad, promoción de ventas, fijación de precios, ventas (según se le distinguen de recoger pedidos) y actividades de mercado similares; la mayoría de los aspectos financieros; la mayoría de los aspectos de investigación, desarrollo y diseño; el trabajo de las unidades de <<staff' de todo tipo y, naturalmente, las actividades de la gerencia superior.

El tipo de control apropiado para la totalidad de cualquier de cualquier unidad que lleve a cabo actividades del tipo programado tanto como no programados es el control gerencial. Por lo tanto, el control de la división de una compañía es el control gerencial. El control de la totalidad del departamento de contabilidad es el control gerencial, obstante que el control operativo es apropiado para ciertos aspectos del trabajo como lo es hacer los asientos y girar los cheques.

Algunas personas creen que la distinción entre las dos clases de actividades antes descritas es meramente una cuestión de grado mas bien que de especie; dicen que todo lo que estamos haciendo es distinguir entre situaciones en las cuales el control es fácil y aquellas en las cuales el control es difícil. Nosotros creemos que la distinción es mas fundamental y esperamos que esto se haga patente al contemplar las siguientes acotaciones de características que distinguen el control gerencial del control operativo.

El control gerencial abarca a toda una organización. Cada procedimiento de control operativo está restringido a una sub - unidad, a menudo una actividad estrechamente circunscrita. Así como se lleva a cabo el control gerencial dentro de un conjunto de normas derivadas de la planificación estratégica, también el control operativo se lleva a cabo dentro de un conjunto de procedimientos y reglas bien definidos derivados del control gerencial.

El control es más difícil cuando se trata de control gerencial que cuando se trata de control operativo por la ausencia de un estándar objetivo válido con el cual se pueda comparar el rendimiento real. Un buen sistema de control operativo puede proporcionar un grado de seguridad mucho más alto respecto a que las acciones están procediendo según lo deseado que lo que puede hacer un buen sistema de control gerencial.

Un sistema de control operativo es un sistema racional; es decir, la acción a tomar está decidida por un conjunto de reglas lógicas. Estas reglas pueden cubrir o no todos los aspectos de un problema dado. Las situaciones no cubiertas por las reglas se designan como excepciones y se resuelven por el juicio humano. Salvo estas excepciones, la aplicación de la regla es automática. Las reglas por principio pueden programarse en una computadora, escoger entre el uso de una computadora y el uso de un ser humano depende primordialmente del costo relativo de cada recurso.

En el control gerencial dominan las consideraciones psicológicas. El sistema del control gerencial a lo sumo ayuda a quienes toman acción; directamente o por sí mismo no resulta en acción sin la intervención humana. En contraposición, el producto final de un sistema de control de inventarios podrá ser un pedido, como en la decisión para reaprovisionar un cierto artículo de inventario, y este pedido podrá basarse completamente en cálculos con fórmulas incorporadas en el sistema. (Las fórmulas serían ideadas por seres humanos, pero esto es un proceso de control gerencial, y no un proceso de control operativo).

4.2 Control Operativo

El control operativo es el proceso de asegurar que las tareas específicas se llevan a cabo efectivamente y eficientemente.

Tal como lo sugiere la definición, el control operativo se concentra en las tareas o transacciones individuales : programar y controlar los trabajos individuales que atraviesan por un taller, en contraposición con medir el rendimiento del taller como una totalidad; proveer artículos específicos para inventario, en contraposición con la administración de inventarios como una totalidad; acciones de personal específicas, en contraposición con administración de personal; y así sucesivamente. La definición no sugiere alguna otra característica aplicable a la mayoría de las actividades que están sujetas al control operativo, a saber, que estas actividades puedan programarse. Para explicar lo que son estas actividades, necesitamos primero desarrollar el concepto de productos e insumos.

Productos e Insumos, los productos son bienes, servicios u otros efectos creados por una organización. Los insumos son recursos que consume la organización. Cada organización tiene, o al menos esta supuesta a tener, productos, aun cuando estos no sean fácilmente medibles o, mas aún, claramente definibles; es decir, cada organización hace algo, y ese algo es su producto. En un negocio comercial los productos son bienes y servicios. En una escuela, el producto es la educación; en un hospital, la atención a los pacientes; en un bufete legal, la asesoría y el consejo; en un gobierno el servicio público o una postura de defensa. En una institución financiera, el ahorro y los productos crediticios que ofrece. De modo similar, los insumos pueden variar desde artículos fácilmente valorados, como piezas que se han comprado, hasta rubros intangibles, tales como las ideas de un ejecutivo.

Más aún, cada unidad dentro de una organización tiene productos. En el caso de fábricas, los productos son bienes. En todas las demás unidades – personal, transporte, ventas, ingeniería, administración, y así sucesivamente – los productos son servicios. Por cuanto estos servicios a menudo no ostentan precio, los montos son difíciles de medir. No obstante, los productos existen.

Una de las tareas gerenciales importantes en una organización es procurar la relación óptima entre los productos y los insumos. En muchas situaciones, casi no es posible determinar objetivamente, si acaso del todo, la relación óptima entre productos e insumos; mas bien, escoger una relación es cuestión de juicios subjetivos. Esto es verdad porque no hay manera científica u objetiva para determinar la manera en que un producto será afectado por cambios en los insumos. ¿Cuánto debe gastar una compañía para publicidad? ¿Valdrá la pena el costo de contar como camiones de bomberos adicionales, o maestro policías? La gente informada estará en desacuerdo respecto a las contestaciones a preguntas de ese tipo.

El término costos discrecionales es descriptivo del tipo de insumos para el cual no se puede tomar una decisión objetiva en cuanto a la cantidad óptima a emplearse. Una función importante del control gerencial es emitir juicios en cuanto a la cantidad “correcta” de costos discrecionales en un conjunto dado de circunstancias. Estos son, por definición, juicios, subjetivos y tales juicios caen dentro del proceso del control gerencial.

En otras situaciones, al menos existen la posibilidad que se pueda encontrar una relación óptima entre los productos e insumos. No sería realista inferir que esta relación pueda acaso alguna vez determinarse en un sentido absoluto, por cuanto constantemente se están desarrollando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas; por lo tanto, un significado mas realista de <<óptimo>> es este : lo óptimo es aquella combinación de recursos, tomada de todas las combinaciones conocidas, que producirá el producto deseado al costo más bajo. Si se puede determinar previamente la relación óptima de insumo – producto para una actividad dada, entonces los insumos que se deben emplear en un conjunto dado de circunstancias pueden describirse y reducirse a reglas; es decir, se les puede programar.

Distinciones entre Control Gerencial y Control Operativo. Como ejemplo de una actividad a la cual es aplicable el control operativo, considerase el área de los inventarios. Si se conoce la demanda de un artículo, el costo de almacenarlo, su costo de introducción y tiempo de producción y la pérdida en que se incurre cuando no se satisface un pedido, entonces se puede calcular el nivel óptimo de inventario y el programa óptimo de producción o aprovisionamiento. Aunque no se puede conocer estos factores con certeza (como, naturalmente es el caso con todos los eventos futuros), no obstante se pueden hacer estimaciones bien fundamentadas, se puede calcular los niveles de inventario y programas de producción o aprovisionamiento con base a estas estimaciones. Las personas razonables costarán de acuerdo con los resultados de estos cálculos. Un sistema de control de inventario que use reglas derivadas de tales cálculos es un ejemplo del control operativo.

La planificación estratégica es esencialmente economía aplicada, mientras el control gerencial conlleva economía al igual que psicología social.

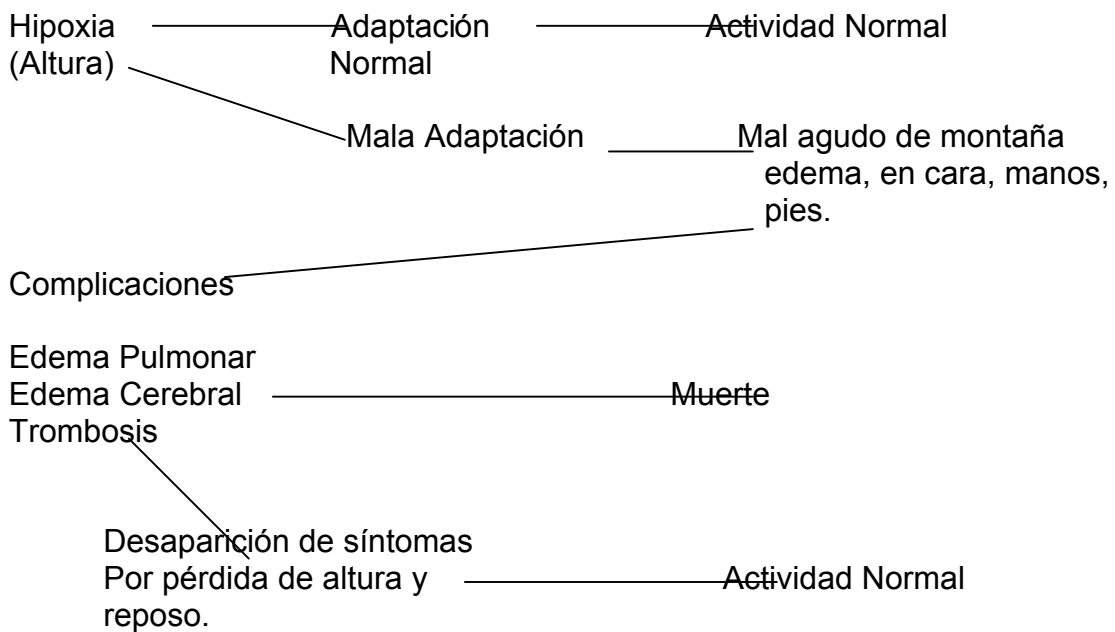
El control gerencial tanto como la planificación estratégica involucran a la gerencia superior, pero los gerentes intermedios (v.g., gerencia operativa) típicamente tienen un papel mucho más importante en el control gerencial que en la planificación estratégica. Los gerentes intermedios no suelen ser participantes de mayor importancia en el proceso de la planificación estratégica y a veces ni siquiera se percatan que un plan está siendo considerado. Muchos ejecutivos de operaciones por temporalmente no resultan muy buenos para la planificación técnica. Además, las presiones de las actividades en curso no suelen permitirles dedicar el tiempo necesario a tales menesteres. Actualmente, existe una tendencia en las compañías por establecer dotaciones de personal separadas para recabar los hechos y efectuar los análisis que proporcionan el material de fondo para las decisiones estratégicas.

Estas y otras diferencias entre el control gerencial y la planificación estratégica se resumen en el Anexo 3.

La planificación estratégica y las actividades del control gerencial tienden a estar en conflicto entre sí en algunas formas. El tiempo que dedica la gerencia a pensar acerca del futuro se resta del tiempo que por otra parte podría usarse para controlar las operaciones corrientes, así que en esta forma indirecta la planificación estratégica puede perjudicar el rendimiento actual. Y, naturalmente, el inverso también sucede. Más directamente, muchas acciones que se toman por razones estratégicas de largo plazo hacen que las ganancias actuales sean menores de lo que contrariamente podrían ser. La investigación y algunos tipos de gastos de publicidad son ejemplos obvios. El problema de acertar en un equilibrio correcto entre las consideraciones estratégicas y operativas es uno de los

Problemas centrales en todo el proceso gerencial.

Mecanismo Normal y Anormal de la Aclimatación a la Altura



1. La información es un sistema de control gerencial es de dos tipos generales: (1) información planificada, es decir, programas, presupuestos y estándares; y (2) información real, es decir información sobre lo que realmente está sucediendo dentro de la organización tanto como en el ambiente externo.
2. Comunicación, un sistema de control gerencial es un sistema total en el sentido que abarca todos los aspectos del funcionamiento de una compañía. Precisa ser un sistema total porque una función gerencial importante es la de asegurar que todas la partes de la operación se encuentren en equilibrio entre sí; y para coordinar estas actividades, la gerencia necesita información acerca de cada una de ellas.
3. El sistema de control gerencial suele estar montado alrededor de una estructura financiera; es decir, los recursos e ingresos se expresan en unidades monetarias. El dinero es el único denominador común que puede usarse para combinar y comparar los elementos heterogéneos de los recursos (v.g., horas de mano de obra, tipo de mano de obra, cantidad y calidad de los materiales, cantidad y clase de productos producidos). A pesar que la estructura financiera suele ser el meollo de la cuestión, las medidas no monetarias como minutos por operación, número de empleados y tasas de rechazo y desperdicio también son partes importantes del sistema.
4. El proceso del control gerencial tiende a ser rítmico; sigue una configuración y un itinerario determinado, mes tras mes año tras año. En la preparación del presupuesto, cual es un a actividad importante en el proceso del control gerencial, se toman ciertos pasos en una secuencia

descrita previamente y en ciertas fechas de cada año : la diseminación de pautas, preparación de estimaciones originales, la trasmisión ascendente de estas estimaciones a través de los diversos escalones en la organización, el repaso de estas estimaciones, la aprobación final por parte de la gerencia superior y la diseminación de regreso a través de la organización. El procedimiento a seguir en cada paso de este proceso, las fechas en las cuales se debe completar cada uno de los pasos y aún los formularios a usar, pueden establecer, y a menudo se establecen, en un manual de normas y procedimientos.

5. Un sistema de control gerencial es, o debe ser, un sistema coordinado, integrado; es decir no obstante que la información recogida para un propósito pueda diferir de aquélla recogida para otro propósito, esta información debe poderse reconciliar una con la otra. En particular es esencial que la información sobre el rendimiento real se estructure en la misma manera – es decir, teniendo las mismas definiciones y el mismo contenido contable – que la información sobre el rendimiento planificado. De no hacerse esto, no se puede hacer comparaciones validas entre el rendimiento real y el rendimiento planificado. En un sentido, el sistema de control gerencial es un sistema único, pero para algunos propósitos es útil pensar en el mismo como un conjunto de subsistemas entrelazados, uno para programación, otro para presupuestación, otro para contabilidad y otro para informes y análisis.

Planificación Estratégica

Planificación estratégica es el proceso de decidir sobre los fines de la organización, sobre los cambios en estos fines, sobre los recursos usados para alcanzar estos fines y sobre las normas que habrían de regir la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

El vocablo estrategia se usa aquí en su sentido acostumbrado de decidir sobre como cambiar y emplear los recursos. Por consiguiente, la planificación estratégica es un proceso que tiene que ver con la formulación de planes estratégicos, a largo plazo, de tipo normativo que cambian el carácter o rumbo de la organización. En una compañía industrial, esto incluye una planificación que afecta los fines de la compañía; normas de todos los tipos (inclusive normas respecto al control gerencial y otro procesos); la adquisición y disposición de las principales instalaciones, divisiones o subsidiarias ; los mercados a servirse y los canales de distribución para atenderlos; la estructura de la organización (según se le distingue de las acciones de personal individual); investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos (según se distingue de las modificaciones en los productos existentes y cambios de productos dentro de las líneas de productos existentes); fuentes de capital nuevo permanente, política de dividendos y así sucesivamente. Las decisiones de planificación estratégica afectan los marcos físicos, financieros y organizacionales dentro de los cuales se llevan a cabo las operaciones.

Distinciones entre el Control Gerencial y Planificación Estratégica. Brevemente, presentamos aquí algunas maneras por las cuales el proceso de planificación estratégica difiere del proceso de control gerencial.

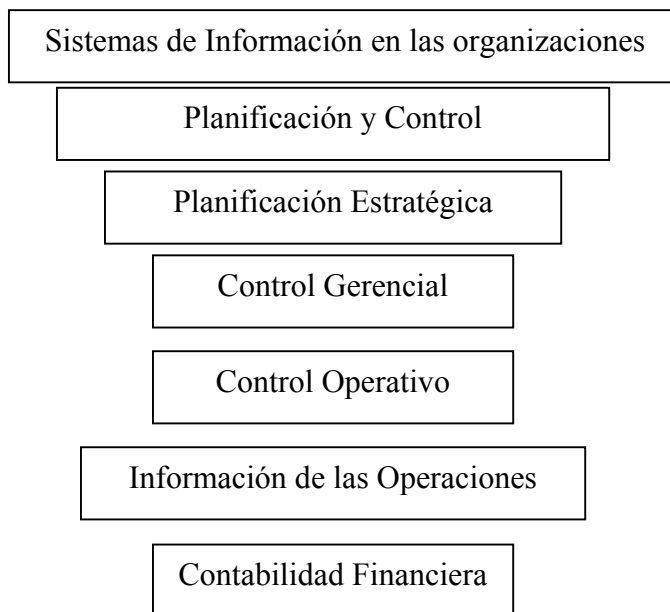
Un plan estratégico suele relacionarse con alguna parte de la organización mas bien que con la totalidad; el concepto de un planificador global quien se ocupa constantemente de mantener todas las partes de la organización coordinadas en algún punto optimo es un concepto ameno, pero carente de realismo. La vida es demasiado complicada para que ser humano alguno, o computadora, realice esta faena. La planificación estratégica es esencialmente irregular. Los problemas, las oportunidades y las ideas brillantes no surgen de acuerdo con algún itinerario fijo; mas bien, se les aborda cada vez que suelen percibirse. Las técnicas analíticas apropiadas dependen de la naturaleza del problema sometido al análisis y a la fecha no se ha desarrollado un enfoque global (como el de un modelo matemático) que sea de gran ayuda para analizar todos los tipos de problemas estratégicos. En efecto, insistir exclusivamente en un enfoque sistemático muy probablemente coarte el elemento esencial de la creatividad. En la planificación estratégica, la gerencia trabaja ahora en un problema, ahora en otro, conforme a las necesidades y oportunidades del momento.

Las estimaciones usadas en la planificación estratégica tienen como propósito mostrar los resultados esperados del plan. Son neutrales e impersonales. En contraposición, el proceso del control gerencial y la información usada en el mismo tienen como propósitos influir en los gerentes para que tomen acciones que habrán de conducir al los resultados deseados. Por consiguiente, en conexión con el control gerencial, cabe discutir lo ajustado que debe ser un presupuesto operativo. ¿Deben fijarse los fines a un nivel tan elevado que únicamente un gerente sobresaliente pueda alcanzarlos, o deben estos fijarse de manera que sean asequibles por el gerente promedio? ¿A que nivel es que la frustración inhibe los mejores esfuerzos e un gerente? ¿Conduce un presupuesto fácilmente asequible a un sentido de suficiencia? En la planificación estratégica, la pregunta que se ha de plantear acerca de las cifras es sencillamente ¿Es esta la estimación más razonable que se puede hacer?

La planificación estratégica se fía fuertemente de la información externa –es decir, de la información recogida fuera de la compañía como son los análisis de mercados, estimaciones de costos y otros factores involucrados en la construcción de una planta en una nueva localidad, los desarrollos tecnológicos y así sucesivamente. Cuando se usan datos provenientes del sistema normal de información, estos por lo común deben refundirse para calzar con las necesidades del problema específico que se esta analizando. Por ejemplo, los costos operativos en curso, que se recogen para medir el rendimiento y tomar decisiones sobre precios a fijarse y otras de índole operativa, por lo común, deben reestructurarse antes que sean útiles para decidir si se habrá de cerrar la planta. Otra característica de la información relevante es que una buena parte de esta es imprecisa. El planificador de estrategias estima lo que probablemente sucederá, a menudo, sobre un periodo más bien prolongado. Estas estimaciones propenden a tener un alto

grado de incertidumbre, y deben ser tratadas de conformidad . En el proceso del control gerencial, es sumamente importante comunicar los objetivos, las normas, pautas, decisiones y los resultados a través de toda la organización. En el proceso de la planificación estratégica, la comunicación es mucho más sencilla e involucra a relativamente pocas personas; en efecto, la necesidad de mantener el sigilo a menudo precisa que se tomen pasos para inhibir la comunicación . (Una amplia comunicación de las decisiones que resultan de una planificación estratégica es obviamente importante; esto es parte del proceso del control gerencial.).

Esquema de Clasificación General



Obviamente, no es la intención inferir que se puede separar los tres procesos de planificación y control por confines rigurosamente definidos : el uno se amalgama con el otro. La planificación estratégica fija las pautas para el control gerencial y el control gerencial fija las pautas para el control operativo. La función gerencial completa involucra una integración de todos estos procesos y los procesos se complementan. Sin embargo, los procesos son suficientemente distintos de manera que aquellos quienes diseñan y usan los sistemas de planificación y control cometerán caros errores si dejan de tomar en cuenta las características comunes de un proceso tanto como las diferencias entre los procesos. Vamos a describir estas semejanzas y diferencias al igual que señalar algunos de los errores cometidos cuando no se les reconoce.

Control Gerencial

El control gerencial es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de obtener y usar efectiva y eficientemente los recursos en la consecución de los

finas de la organización. Explicaremos esta definición discutiendo las palabras y frases principales contenidas en la misma.

Proceso. Un sistema de control gerencial consiste de un proceso y una estructura. El proceso es el conjunto de acciones que se suscitan y la estructura está compuesta por los arreglos organizacionales y los marcos informativos que facilitan este proceso. Por analogía, en el sistema de control de la temperatura corporal, la forma en que el sistema regula la temperatura es el proceso mientras los neurones, músculos, el hipotálamo y los demás órganos son la estructura. La palabra <<sistema >> se usa a menudo con dos significados yuxtapuestos : en un sentido, la organización en si misma es un sistema; en otro sentido, el control gerencial es un sistema. El contexto suele dejar claro a cual sentido se hace referencia.

Gerentes. El control gerencial es un proceso para el uso de los gerentes y conlleva la interacción de un gerente con otro. Los gerentes de línea son los puntos centrales en el control gerencial. Ellos son las personas cuyos juicios se incorporan en los planes aprobados y ellos son las personas quienes deben influir en los demás y cuyo rendimiento se somete a medición. Los que ocupan posiciones de <<staff>>, es decir de asesoría, recogen, resumen y presentan información que es útil en el proceso y ellos hacen los cálculos que traducen los juicios gerenciales al formato del sistema. Dicho personal de <<staff>> puede ser muy numeroso; en efecto, el departamento de control a menudo es el departamento de <<staff>> más grande en una compañía. Sin embargo, son los gerentes de línea quienes toman las decisiones significativas y no el personal de <<staff>>.

Por cuanto los gerentes son seres humanos, las consideraciones psicológicas son dominantes en el control gerencial. Actividades tales como la comunicación, persuasión, exhortación, inspiración y critica son parte importante del proceso.

El control gerencial es el control que ejercen los gerentes sobre los demás gerentes. Los capataces, quienes son gerentes ejercen control sobre los trabajadores que se dedican a la producción y los gerentes de ventas ejercen control sobre cada uno de los vendedores, pero los principios involucrados en dicho control son diferentes del control gerencial en aspectos importantes.

Fines. Los fines 3/ de una organización se fijan en el proceso de planificación estratégica; en el proceso de control gerencial estos fines generalmente se toman como datos (ocasionalmente, la información obtenida durante 1° proceso del control gerencial puede conducir a un cambio en fines). El proceso del control gerencial tiene como intención facilitar el logro de estos fines. Las estrategias y normas amplias y generales sobre las cuales se ha decidido en el proceso de planificación estratégica también se toman por dadas en el proceso del control gerencial

Eficiencia y Efectividad. Por efectividad, queremos decir en qué medida hace bien su trabajo una unidad de la organización – es decir (para citar el diccionario), la medida en la cual produce los resultados pretendidos o

esperados. Eficiencia se usa su acepción de ingeniería – es decir, la cantidad de producto resultante por unidad de insumo. Una máquina eficiente es aquella que produce una cantidad dada de productos con un consumo mínimo de insumos, o aquella que produce la cantidad más grande posible de productos con una cantidad dada de insumos.

La efectividad siempre está relacionada con los fines de la organización. La eficiencia, <<perse>>, no se relaciona con los fines. Un centro de responsabilidad eficiente es aquel que hace lo que con el menor consumo de recursos; pero, si lo que hace (v.g., su producto) es una contribución insuficiente hacia el logro de los fines de la organización, entonces es inefectivo.

Por ejemplo, si un departamento encargado de procesar los pedidos de ventas que ingresan hace su labor a un costo bajo por pedido procesado, entonces es eficiente. Sin embargo, si el departamento es descuidado para responder a las indagaciones de los clientes acerca de la condición en que se encuentran los pedidos, y consecuentemente provoca el antagonismo de los clientes hasta el punto en que se llevan sus negocios a otra parte, el departamento es inefectivo; la pérdida de un cliente no es consecuente con los fines de la compañía.

Recursos. Al efectuar su trabajo, la unidad de una organización usa recursos. Estos incluyen recursos tangibles, como materiales y equipo, al igual que recursos humanos. Los gerentes son responsables de la adquisición de estos recursos y de velar por su uso eficiente y efectivo.

Aseguranza. La definición expresa que los gerentes se aseguran de obtener y usar los recursos efectiva y eficientemente, no para decir que los gerentes personalmente hacen el trabajo y obtienen los recursos. Los gerentes, cuando están actuando como gerentes, no efectúan el trabajo ellos mismos. Su función es velar porque otros hagan el trabajo.

Características del Sistema. A continuación se presenta una lista de principales características de un sistema de control gerencial :

1.Un sistema de control gerencial enfoca su atención en programas y centros de responsabilidades. El programa es un producto, una línea de productos, un proyecto de investigación y desarrollo o alguna actividad similar que emprende la organización para alcanzar sus fines. El centro de responsabilidad es una unidad de la organización encabezada por un gerente responsable.

3/ En este libro usamos la palabra fines para denotar las miras o los anhelos amplios y generales de la organización y objetivos para denotar las declaraciones mas específicas de logros planificados en un periodo dado. Algunas personas usan estos dos vocablos indistintamente y otros invierten las significaciones antes anotadas. Los vocablos blanco y mira también se usan como sinónimos de cualquiera de las palabras. Puede haber confusión si no se entiende estas diferencias en el significado pretendido.

Termostato : El termostato que se copia a un horno es un sistema de control que tiene los elementos antes anotados : (1) el termostato contiene un termómetro (detector) que mide la temperatura actual en el ambiente (2) el termostato compara esta medición con un estándar fijado de antemano, la temperatura deseada (selector); (3) si la temperatura actual es significativamente inferior al estándar fijado previamente, el termostato hace que el horno se encienda y envíe calor al ambiente en el cuarto y, cuando la temperatura alcanza el estándar prefijado, el termostato hace que el horno se apague (efector); y (4) los circuitos eléctricos transmiten información desde el termómetro hasta la parte del termostato encargada de hacer la comparación y transmiten instrucciones desde el termostato hasta el horno.

La Temperatura del Cuerpo : La mayoría de los mamíferos nacen con un estándar incorporado de temperatura corporal deseable. En los humanos, esta es 98.6 F. El control de la temperatura corporal se logra de la siguiente manera : (1) los nervios sensoriales dispersos a través del cuerpo (detectores) miden la temperatura hipotálamo en el cerebro ; (2) el hipotálamo compara la información sobre la temperatura corporal actual con el estándar de 98.6 (selector); (3) si esta comparación indica que la temperatura actual es significativamente superior al estándar, el hipotálamo activa dispositivos para reducirla (jadeo, sudor, apertura de los poros de la piel); y si la temperatura actual es significativamente inferior al estándar, el hipotálamo activa dispositivos para aumentarla (cierre de los poros de la piel, escalofríos) (efector); y (4) los nervios transmiten información hacia y desde el hipotálamo. 2/

Obsérvese que el sistema de control para la temperatura del cuerpo tiene los mismos elementos que para el control de la temperatura ambiente en una habitación, pero que existen al menos dos diferencias importantes que hace más difícil entender el sistema de la temperatura corporal que entender el termostato. En primer lugar, el sistema es más complicado; los sensores están dispersos a través de todo el cuerpo, el hipotálamo actúa en desviaciones positivas tanto como negativas a partir de lo normal y las acciones que toma envuelven a una variedad de músculos y órganos. En segundo lugar, a pesar que sabemos lo que hace el hipotálamo, realmente no entenderemos exactamente como se hace esto.

Comportamiento Humano : Considérese a un conductor de automóvil en una carretera donde el límite de velocidad es 55 mph. El conductor tiene un sistema de control que actúa de la siguiente manera : (1) el ojo observa la velocidad tal como esta expresada en el velocímetro y comunica esta velocidad al cerebro (o quizás comunica el sentido de la velocidad por una percepción general del movimiento) : (2) el cerebro compara la velocidad actual con el límite de 55 mph; (3) si esta comparación indica que la velocidad es demasiado alta, el cerebro ordena al pie suavizar la presión sobre el acelerador, (4) los nervios transmiten estos mensajes hacia y desde el cerebro.

No obstante que este sistema de control tiene los mismos elementos esenciales de los otros dos, también tiene una complicación adicional : no podemos enunciar con confianza cual acción, si acaso alguna, ordenará el cerebro si la velocidad real excede 55 mph. Algunas personas obedecen el

límite de velocidad y, por lo tanto, aminorarán la presión sobre el acelerador; otras personas actúan únicamente cuando la velocidad real excede considerablemente las 55mph y todavía otros obedecen el límite de velocidad ciertas ocasiones, pero no en otras. En estas circunstancias, a pesar que existe un sistema de control, no podemos predecir lo que sucederá cuando el cerebro recibe información acerca de la velocidad del automóvil.

El Control en las Organizaciones

El sistema de control en una organización cuenta con los mismos elementos esenciales como aquellos antes descritos. Una organización tiene un estado deseado, el cual está especificado en sus fines. Se compara la información acerca del estado real de la organización con el estado deseado y si hay alguna diferencia significativa se toma acción. Sin embargo, en varios sentidos, el proceso de control en una organización es más complicado que el proceso correspondiente en las situaciones sencillas.

Primero, al contrario del termostato o la temperatura del cuerpo, no se fija con anterioridad el estándar que se usa como base para justipreciar la trascendencia de lo que está sucediendo. Más bien, es el resultado de un proceso gerencial consciente, denominado planificación. En el proceso de planificación, la gerencia decide lo que debe estar haciendo la organización y el proceso de control compara los logros reales contra estos planes. Así pues, en una organización existe estrecha conexión entre el proceso planificador y el proceso de control; tan cerca está uno del otro que para muchos propósitos se les debe contemplar como un solo proceso.

En segundo término, al igual que el comportamiento humano, pero contrario al termostato y la regulación de la temperatura del cuerpo, el sistema no funciona automáticamente. Algunos de los detectores – es decir los instrumentos para detectar lo que está sucediendo en la organización pueden ser mecánicos pero la información importante a menudo se detecta a través de los propios ojos y oídos y otros sentidos del gerente. Puede haber maneras automáticas para comparar informes acerca de lo que está sucediendo contra algún estándar, pero generalmente son los seres humanos quienes deben determinar si una diferencia entre lo real y el estándar es o no significativa, y la acción a tomar se para alterar el comportamiento también involucra a los seres humanos, es decir, a fin de efectuar el cambio, un gerente debe interactuar con otro gerente. Los investigadores de operaciones usan el término “caja negra” para describir una operación cuya naturaleza exacta no puede observarse y que, por lo tanto, no puede expresarse con símbolos matemáticos. El sistema de control en una organización es una caja negra, el termostato no lo es.

Una tercera diferencia, que proviene de la segunda, es que la conexión entre la necesidad observada en pro de una acción y el comportamiento que se precisa para obtener la acción deseada no es en modo alguno tan tajante como lo es en el caso de los sistemas de control sencillos. En la etapa del selector, el gerente podrá decidir que <<los costos son demasiados altos>>, pero no existe un paso, o una serie de pasos, sencillos o automáticos para garantizar que los costos bajen hasta lo que debiera ser.

En cuarto lugar, el control en una organización precisa coordinación. Una organización consiste de muchas partes y el sistema de control debe asegurar que el trabajo de estas partes se encuentren armonía una con la otra. Esta necesidad no existía del todo en el caso del termostato y únicamente existía de un modo limitado en el caso de los diversos órganos que influyen en la temperatura del cuerpo.

Finalmente el control en una organización no acontece exclusivamente, o siquiera primordialmente, como resultado de las acciones tomadas por un dispositivo regulador externo como el termostato. Una buena parte del control – s. Auto control- es decir, los gerentes actúan en la manera que lo hacen, no primordialmente porque la señal se los exige sino, más bien, porque ellos han decidido conscientemente que obedecer la ley va en su mayor beneficio propio.

Por lo tanto, el control en una organización involucrada una variedad de funciones, algunas de las cuales no están presentes en las situaciones sencillas que a menudo vienen a la mente cuando se usa la palabra <<control>>. Estas incluyen : (1) planificar – lo que – debe hacer la organización, (2) coordinar las actividades de las diversas partes de la organización, (3) comunicar información, (4) evaluar información y decidir la acción que se debe montar, si acaso alguna, (5) influir en las personas para que cambien su comportamiento, y (6) procesar información usada en las demás funciones.

Los Procesos de Planificación y Control

Hemos discutido el proceso del control en las organizaciones en términos generales. Realmente, existen muchos tipos de funciones de control en una organización y éstas difieren en maneras importantes. También, existen varios tipos de planificación, algunos de los cuales están estrechamente relacionados con el control y otros no tan estrechamente relacionados. Clasifica remos estas actividades de planificación y control entres categorías: (1) planificación estratégica, (2) control gerencial, y (3) control de operaciones.

Estas tres actividades de planificación y control forman parte del sistema de información de una compañía. El campo de los sistemas de información incluye todas las actividades que tienen que ver con el flujo sistemático de información dentro de una organización. De esta manera, únicamente excluye la información que no es sistemática como las cartas o memorándum sobre asuntos que no están comprendidos dentro de la estructura de información. En esta sección describimos los tres procesos de planificación y control que aparecen en este diagrama.

Programa General de los Sistemas de Control Gerencial

Una buena parte del proceso del control gerencial conllevan la comunicación y las interacciones informales. La comunicación informal se realiza mediante: memorándum, reuniones, conversaciones y aun por señales tales como las expresiones faciales. Aun que estas actividades informales son de gran

importancia, no son susceptibles de una descripción sistemática. Además de estas actividades informales, la mayoría de las compañías también tienen el sistema del control gerencial formal. Este consiste de todas las fases siguientes o algunas de ellas :

1. Programación.
2. Presupuestación.
3. Operación y Contabilidad.
4. Informes y Análisis.

Cada una de estas actividades conduce a la siguiente. Recurre con un ciclo regular y juntas constituyen un <<círculo cerrado>>. Estas cuatro fases se describen brevemente a continuación y se discuten a profundidad en capítulos posteriores.

Programación. La programación es un proceso de decidir sobre los programas que la compañía emprenderá y el monto aproximado de los recursos que se habrán de asignar a cada programa. Los programas son las actividades principales que la organización ha decidido emprender con el fin de implantar las estrategias escogidas. En una compañía orientada hacia el lucro, cada producto principal o línea de productos es un programa. Si se fabrican varias líneas de productos en la misma planta, la planta misma lo que se le agregue o modifique podrá identificarse como un programa. También existen varios programas de investigación y desarrollo, algunos con miras a mejorar los productos o procesos existentes, otros en busca de productos nuevos que se puedan mercadear.

Presupuestación. El presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos, por lo común monetarios, que comprende un período específico, generalmente un año. En el proceso de presupuestación cada programa se traduce a términos que corresponden al ámbito de responsabilidad de cada gerente encargado de ejecutar el programa o parte del mismo. Por lo tanto a pesar que los planes se hacen originalmente en términos de programas individuales en el proceso de presupuestación los planes se traducen a términos de centros de responsabilidad. El proceso de desarrollar un presupuesto esencialmente consiste en la negociación entre el gerente de un centro de responsabilidad y su superior. El producto final de estas negociaciones es una declaración aprobada de los ingresos que se esperan durante el año presupuestado y los recursos que se habrán de usar para alcanzar los fines de la empresa según cada centro de responsabilidad y la empresa en su totalidad.

Además de la expresión monetaria de los planes el plan para el año también incluye una declaración de objetivos que se habrán de cumplir durante un año. Estos objetivos suelen expresarse en términos no monetarios.

Operaciones y Contabilidad. Durante el período de las operaciones propiamente dichas se llevan registros de los recursos realmente consumidos (v.g. costos) y de los ingresos realmente devengados – estos registros están estructurados de manera que la información de costos e ingresos se clasifica

por programas tanto como por centros de responsabilidad. La información clasificada de acuerdo a los programas se usa como base para una –futura programación y la información clasificada por centros de responsabilidad se usa para medir el rendimiento de los gerentes de esos centros de responsabilidad. Para este último propósito la información sobre resultados reales se reporta en manera tal que pueda ser fácilmente comparados con el plan establecido en el presupuesto.

Informes y Análisis. El sistema del control gerencial sirve como mecanismo de comunicación, La información que se comunica consiste de información contable tanto como no contable y de información generada dentro de la organización tanto como información acerca de lo que está sucediendo en el ambiente fuera de la organización. Esta información mantiene informados a los gerentes en cuanto a lo que está sucediendo y les ayuda a cerciorarse que el trabajo efectuado por cada uno de los centros de responsabilidad está coordinado.

Los informes también se usan como base para el control. Esencialmente dichos informes se derivan de un análisis que compara el rendimiento real con el rendimiento planificado e intenta explicar la diferencia. Con base en estos informes.

Otros Procesos Gerenciales

Los autores clasifican las funciones de la gerencia en diversas maneras. Una clasificación antigua, que todavía se usa en forma generalizada, es la de Fayol : planificar, organizar, comandar, coordinar y controlar. Es obvio que la descripción del control gerencial en la sección anterior comprende varias de estas funciones, pues incluye, al menos, planificar, coordinar y controlar. Existe el peligro que la descripción anterior puede crear la impresión que el control gerencial es la totalidad de la gerencia. Esto obviamente no es así; el control gerencial únicamente es parte de la gerencia.

Ya hemos identificado otra función gerencial importante, la planificación estratégica. Una función aún más importante es la que Fayol ha denominado organizar y que otros denominan dotar de personal, o la función de personal. Los gerentes deben emitir juicios al contratar, dar ascensos y reasignar; deben decidir dónde encaja mejor una persona en la organización, lo que debe ser las responsabilidades de las personas y las relaciones entre las personas; y los gerentes deben crear un ambiente que asimile a los empleados para que trabajen efectivamente. Los juicios acerca de las personas probablemente son más importantes para el éxito de una organización que su sistema de control gerencial no conducirá resultados satisfactorios sin gente buena para manejarlo.

Los gerentes también tienen pericia en la función particular en la cual se encuentran envueltos. El gerente de producción conoce acerca de producción, el gerente de mercado conoce acerca de mercado. Nuestra discusión del control gerencial no versa sobre pericia funcional.

Finalmente, los gerentes no dedican todo su tiempo a la función gerencial como tal. El gerente de ventas puede cerrar una negociación con un cliente importante. El gerente de producción puede <<ensuciarse las manos>> con algún problema en la planta. El vicepresidente financiero negocia los arreglos de crédito personalmente.

Por estas razones, la discusión del control gerencial en este libro no es en modo alguno una discusión de todo el proceso gerencial, ni es una descripción de todo aquello que hacen los gerentes.