

# *Planeamiento y control presupuestario*



---

## Sistemas de control empresarial

2° cuatrimestre 2009

# ¿Que significa Control?

## *Acepción latina*

- **Intervención de la autoridad**
- **Premios y Castigos**

## *Acepción anglosajona*

- **Realimentación (feedback)**
- **Aprendizaje de la realidad**

# Significado y contenido de la palabra Control

- Inspección.
- Fiscalización.
- Dominio.
- Mando.
- Aceptación latina:  
Intervención de la autoridad

# Significado y contenido de la palabra Control

- Aceptación  
Anglosajona:  
Autocontrol
- Guía.
- Medio de regulación.
- Estándar de comparación.

# *El control – Control directivo*

---

## *Qué es el control directivo?*

Asegurarme que las personas hagan lo que yo (organización / dueño / gerente) quiero que hagan (objetivos)

## *Cuándo hay un buen control? Cuándo se configura una “situación controlada”*

Cuando puedo confiar razonablemente que no se presentarán sorpresas desagradables

El control directivo está en la base misma de la operación diaria del negocio. Es condición necesaria pero no suficiente para la sustentabilidad del mismo a través del tiempo

“El ojo del amo engorda el ganado”

## *Cómo puedo evitar el control?*

- Automatizando
- Centralizando
- Eliminando tareas
- Compartiendo riesgos

# CONTENIDOS MINIMOS

## CUALITATIVOS

- Objetivos
- Estrategias
- Programas de acción

## CUANTITATIVOS

- Información contable y extracontable
- Económica, financiera y patrimonial
- Del factor humano
- De Calidad y benchmarking

# Normas mínimas del sistema de control

- Reflejar la naturaleza y las necesidades de una actividad (análisis de agregado de valor)
- Manifestar rápidamente los desvíos respecto del “deber ser”
- Ser flexible y adaptable a los cambios
- Reflejar el modelo de organización
- Asegurar la acción correctiva

# El control – Control directivo

Qué tipos de control Directivo es posible aplicar?

## POR PERSONAS

### *En qué consiste?*

- Confiar en las personas y en la cultura
- Tener recursos clave que saben, quieren y pueden en los lugares clave

### *Cómo se desarrolla?*

Mediante selección, capacitación y sociabilización (cultura)

### *Ventajas*

- Efectivo
- Forma líderes y reemplazos (visión de largo plazo)
- Baja cantidad de control

### *Desventajas*

- Requiere inversión en tiempo y dinero
- Genera dependencia
- Puede ser rígido ante situaciones de cambio

## POR ACCIONES ESPECIFICAS

### *En qué consiste?*

- Establecimiento de estándares y pautas de acción deseables

### *Cómo se desarrolla?*

Mediante restricción de comportamiento (normas), revisión preoperativa y observación de actitudes

### *Ventajas*

- Estandarización del comportamiento
- Aseguramiento de acciones deseables

### *Desventajas*

- Limita la autonomía
- Genera burocracia
- Difícil aplicación en actividades no repetitivas

## POR RESULTADOS

### *En qué consiste?*

- Induce el comportamiento responsabilizando por el logro de objetivos

### *Cómo se desarrolla?*

Mediante la medición de resultados de la gestión

### *Ventajas*

- Autonomía y responsabilidad
- Juicio objetivo
- Dirige comportamientos en función de resultados

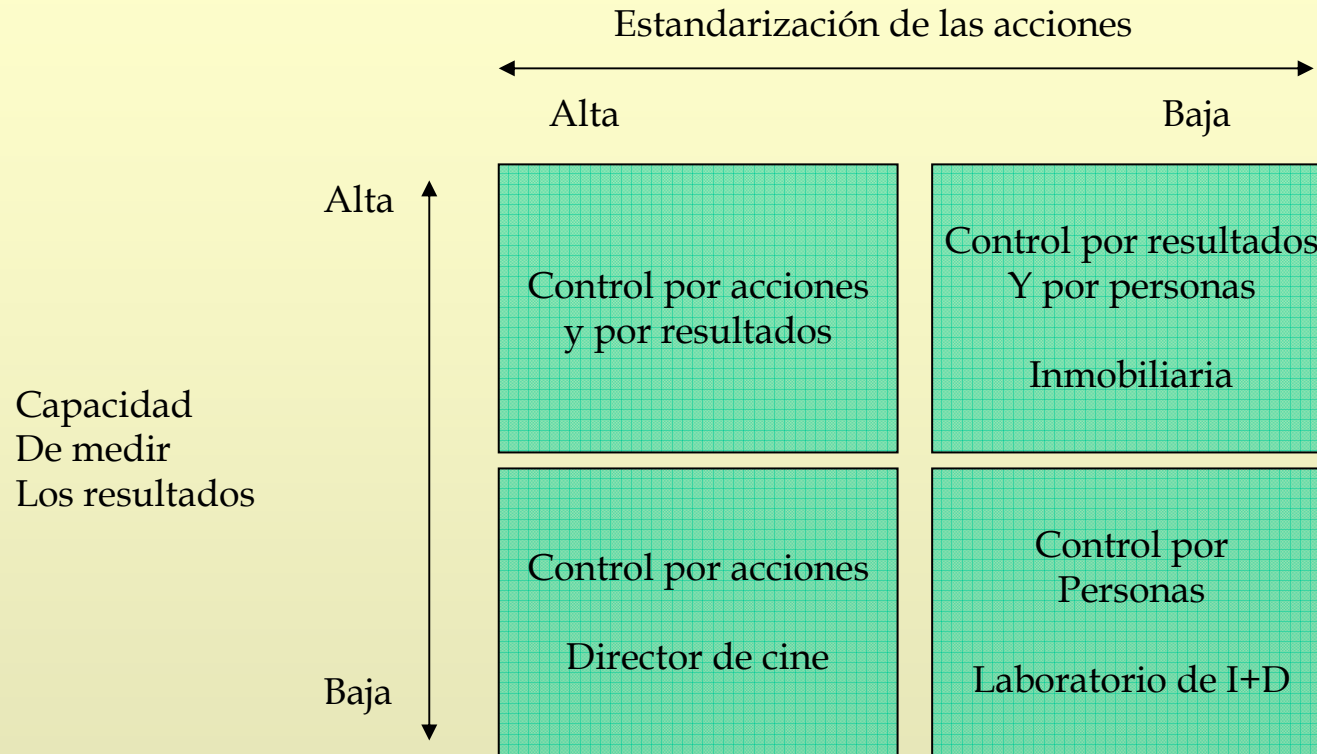
### *Desventajas*

- Desplaza comportamientos
- Manipulación de información
- “Colchones”
- Desmedro del proceso a favor del resultado



# El control - Control directivo

## Un modelo situacional para la elección del tipo de control



# Los controles según el nivel.



# Herramientas de control en las organizaciones

---

Cada función gerencial ha de ser desarrollada con la herramienta más adecuada a sus necesidades.

Función	Tipo de control	Ejemplos de herramientas de control
Orientación	Estratégicos	Balanced Scorecard Tablero de comando
Gestión	De gestión	Contabilidad Control Presupuestario Auditoría externa
Operación	De seguridad	Inventarios y arqueos Procedimientos Separación de funciones

# *El control – Control de gestión*

---

El control de gestión supone la adopción del tipo de control por resultados, y la definición de:

- Un determinado nivel de delegación
- Objetivos a lograr
- Areas de responsabilidad limitada (el problema de las zonas fuera de influencia)
- La aplicación de premios y castigos ante desvíos

Para la medición del logro de dichos resultados, es necesario desarrollar indicadores de gestión que la reflejen verdaderamente y que esté claro el proceso:

- Reglas de juego claras
- Sistema de incentivos (ó castigos)
- Flujo de información precisa, objetiva y oportuna y que ofrezca información sobre la acción

El control presupuestario es la herramienta de retroalimentación del proceso de presupuesto de una empresa, que le permite analizar los desvíos respecto del plan trazado y en función de ello iniciar las acciones correctivas que correspondieran

# Técnicas de control de operaciones

- **Control Interno y Procedimientos**
- **Contabilidad General y Contabilidad de Costos**
- **Costos de oportunidad**
- **Evaluación de Proyectos de Inversión**
- **Simulaciones “What if...”**
- **Planeamiento y Control de Gestión**
- **Presupuesto y Control Presupuestario**
- **El Tablero de Control**

# ¿Que hacer con los desvíos ?

- **Detectarlos**
- **Recurrir a la estrategia apropiada**
- **Formular Planes de Acción**
- **Designar responsables**
- **Establecer Fechas**
- **Asignar Recursos**
- **Reformular estándar**
- **Controlar**

# *El control – Control de gestión*

---

La crítica a los sistemas de control de gestión

- Son parciales ó no integrados (por áreas ó funciones de responsabilidad)
- Analizan las acciones del pasado: cómo manejar con el espejo retrovisor?
- Son rígidos y cuesta cambiarlos cuando cambia la estrategia competitiva u operativa
- No ayudan a la perspectiva estratégica

La crítica a los sistemas de control presupuestario, además de las críticas de los sistemas de control de gestión:

- Están sólo enfocados a resultados económicos financieros
- No analizan la eficiencia operativa

# *El control*

---

El control presupuestario, como feedback de la marcha del plan, es uno de los sistemas de control de gestión, que es a su vez una herramienta gerencial para el control Directivo

