

Control Interno

Indice

Control Interno	1
Indice	1
Control Administrativo	2
Por qué se requiere control	3
Crear mejor calidad	3
Enfrentar el cambio	3
Producir ciclos más rápidos	3
Agregar valor	3
Facilitar la delegación y el trabajo en equipo	3
Diseño de los sistemas de control	3
Cómo identificar las áreas clave del desempeño o resultado	4
Cómo identificar puntos estratégicos de control	4
Controles Financieros	4
Estados financieros	4
Balance General	5
Estado de Resultados	6
Flujo de caja o de efectivo (fuentes y usos de los fondos) Muestran:	6
Métodos para el control presupuestario	6
Centros de responsabilidad	7
Proceso presupuestario	7
Tipos de Presupuesto	8
Presupuestos variables y fijos	8
Bibliografía	8

Control Administrativo

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas. Las organizaciones usan procedimientos de control para:

- Asegurarse que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas.
- Saber que están usando sus recursos de manera eficiente.
- Vigilar los cambios en el ambiente y sus repercusiones en la organización.

Los pasos típicos del proceso de control son los siguientes

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

Definir cómo se conocerá que se alcanzó el éxito en la gestión. Lo ideal es que las metas y objetivos resultantes de la planificación, estén definidos de forma clara y mensurable. Así se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos.

Ejemplo: "mejorar las habilidades de los empleados" no dice qué significa "mejorar" ni cómo se va a alcanzar la meta. "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales durante los meses de poca actividad" es una definición más precisa.

2. Medir los resultados

Es un proceso constante y crítico. La frecuencia dependerá del tipo de actividad que se mida. Ejemplo: la contaminación de gases en una planta fabril debería medirse constantemente, mientras que las metas de la alta dirección, tal vez solo trimestralmente.

3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros

Es el paso más fácil: consiste en comparar los resultados medidos, con las metas y criterios previamente establecidos.

4. Tomar medidas correctivas

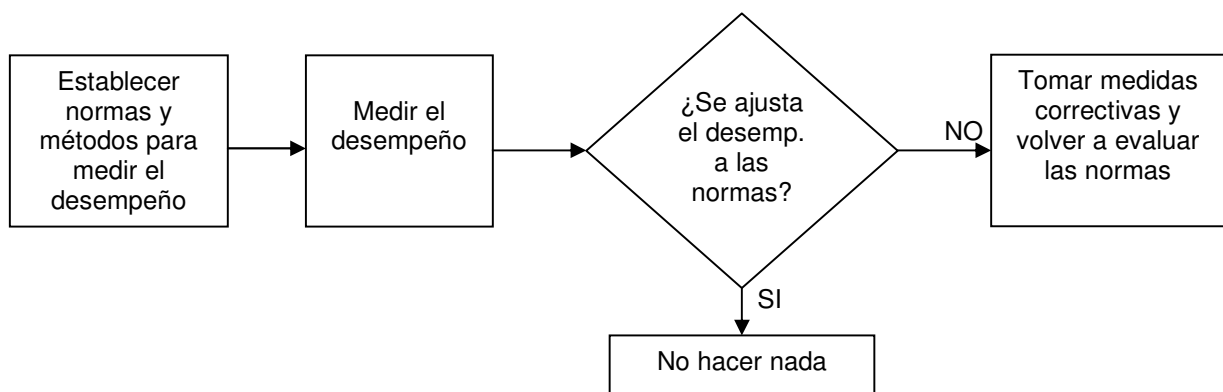
Solo es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas.

Las correcciones pueden involucrar un cambio en:

- una o varias actividades.
- en las normas originales, por ejemplo, elevar o bajar las metas de producción.

La determinación de cual es el cambio más acertado puede ser una decisión muy compleja.

Diagrama del proceso de control



Por qué se requiere control

El mejor de los planes se puede desviar, y por lo tanto es necesario crear mecanismos que permitan detectar estos desvíos. Algunas de las razones más importantes para controlar son:

Crear mejor calidad

la calidad total se nutre de control, y promueve el control. Faculta a cada empleado para inspeccionar y mejorar su trabajo, brindándole un ámbito seguro durante el proceso.

Enfrentar el cambio

Permanentemente se producen cambios en el entorno de una organización, es decir en:

- los mercados
- los productos
- los materiales y la tecnología
- las leyes
- la competencia
- las preferencias de los clientes

El control ayuda a los gerentes a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones, y a responder a las amenazas y oportunidades.

Producir ciclos más rápidos

Los clientes de hoy no solo esperan velocidad, sino productos y servicios a su medida. Por lo tanto se requiere acelerar no solo la atención y entrega de sus pedidos, sino el desarrollo de nuevos productos. Los controles oportunos pueden evitar importantes demoras.

Agregar valor

Copiar los movimientos de la competencia puede resultar costoso y contraproducente. El principal objetivo de una organización debería ser agregar valor a sus productos o servicios, para que los clientes los prefieran.

Mejorar la calidad requiere procedimientos de control. La implantación de algunos programas como "justo a tiempo" son rigurosos en este sentido.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

La tendencia a la administración participativa exige delegar autoridad y fomentar el trabajo en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad de la gerencia, sino solamente cambia el proceso de control.

Los gerentes delegan la decisión de cómo resolver las tareas. De esta forma el proceso de control debe permitir que el gerente controle el avance de los empleados (cumplimiento de objetivos) sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Diseño de los sistemas de control

El objetivo de los sistemas de control es proveer retroinformación en forma oportuna, barata y aceptable para los miembros de la organización.

Los sistemas de control pueden servir para vigilar:

- Las funciones de la organización para asegurar que ciertas actividades (producción, ventas, etc.) se están haciendo debidamente.
- Los proyectos, para asegurar que se alcancen los resultados especificados (desarrollo de un producto, conclusión de un edificio, etc.)

La mayor dificultad es decidir qué se debe medir y con qué frecuencia. Para ello es de gran valor identificar las áreas clave de resultado y los puntos estratégicos de control.

Cómo identificar las áreas clave del desempeño o resultado

Las ACR son aquellos aspectos de la unidad u organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfe. En general involucran las principales actividades o grupos de actividades relacionadas, de la organización. Por ejemplo:

- Producción: calidad, cantidad y costos.
- Mercadotecnia: ventas, gastos de ventas, gastos publicitarios, desempeño de vendedores.
- Recursos humanos: ausentismo, rotación del personal.
- Contabilidad y finanzas: flujos de capital, inventarios, liquidez, capital.
- Satisfacción al cliente: Nivel de satisfacción de los clientes (encuestas), cantidad de quejas, cantidad de devoluciones.

Cómo identificar puntos estratégicos de control

Los puntos estratégicos de control (PEC) son los puntos críticos del sistema en los que se debe realizar especial vigilancia o recolección de información.

En general un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación, producirán una proporción elevada de los gastos, problemas o desafíos que tendrán que enfrentar los gerentes. Por ejemplo:

- 10% de los productos pueden producir un 60% de las ventas.
- 2% de los empleados podría explicar un 80% de las quejas de los empleados.

Un método útil para detectar los PEC consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación.

Otra consideración muy útil es identificar los puntos donde ocurren los cambios:

- Una orden de compra se convierte en factura.
- Un artículo de inventario pasa a ser uno de embarque o despacho.

Es más probable que se cometan errores cuando ocurren estos cambios, por lo tanto esta es una forma efectiva de controlar una operación.

Controles Financieros

Tienen especial importancia por las siguientes razones:

- La importancia de las finanzas en cualquier organización
- El dinero es fácil de medir.

Estados financieros

Se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Permite vigilar 3 condiciones financieras básicas:

1. La liquidez: capacidad de convertir los activos en dinero para cumplir con las necesidades financieras corrientes.
2. Estado financiero general: equilibrio a largo plazo entre endeudamiento (pasivo) y capital (definido como activo - pasivo).
3. Rentabilidad capacidad de obtener utilidades a lo largo de un período.

Los gerentes podrían comparar el estado financiero actual con los del pasado y con los de la competencia para medir cómo ha actuado la organización en el tiempo. Podrían encontrar temas que requieran medidas correctivas.

Los analistas financieros externos, usarán esa información para decidir si deben o no invertir en esa empresa.

Es importante recordar que los estados financieros no muestran toda la información pertinente:

- No reflejan los avances científicos y tecnológicos.
- No reflejan el crecimiento en conocimientos de la organización.
- No reflejan el cambio en las preferencias de los consumidores.

aunque esta información podría ser más importante para el éxito de la organización.

Los estados financieros más usados son los Estados de Resultados, Balances generales, y los Flujos de Caja.

Balance General

Es una fotografía de la situación financiera de una organización a una fecha en particular.

Describe a la empresa en término de sus activos, pasivos y capital:

- Activos: van desde el dinero disponible en el banco hasta el valor de su buen nombre en el mercado. Se los presenta en orden descendente de liquidez y se clasifican en:
 - Activos corrientes o circulantes: son los que se podrían convertir en dinero a un valor razonablemente pronosticable, en el plazo de un año. Ejemplos: efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables, inventarios.
 - Activos no corrientes o fijos: muestran el valor de los bienes más difíciles de convertir en efectivo. Se trata de artículos usados para producir los bienes y servicios. Por ejemplo: la planta, el equipo, los inmuebles, patentes, etc.
- Pasivos: representan las deudas. También se dividen en:
 - Circulante: cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, impuestos a pagar en el ejercicio fiscal actual, etc.
 - No corriente o a largo plazo: hipotecas, bonos, otras deudas que se pagan gradualmente.
- El valor contable de la empresa ("lo que valemos ahora"), es el resultado de restar el total de activos menos el total de pasivos.

Activo	
■ Activo corriente	
-- Efectivo	\$5,000
-- Cuentas por cobrar	2,000
-- Inventario	<u>12,000</u>
Total del activo corriente	<u>19,000</u>
■ Bienes y equipamiento (costo)	
-- Instalaciones y equipamiento	12,000
-- Camión y automóvil	8,000
-- Menos depreciación acumulada	<u>(2,000)</u>
Total bienes y equipamiento	<u>18,000</u>
■ Total del activo	<u>\$37,000</u>
Pasivo y patrimonio neto	
■ Pasivo corriente	
-- Cuentas por pagar	\$3,000
-- Pasivo devengado	4,000
-- Deuda a corto plazo	<u>4,000</u>
Total del pasivo corriente	11,000
-- Deuda a largo plazo	<u>7,000</u>
-- Total del pasivo	<u>18,000</u>
-- Patrimonio neto	13,000
-- Beneficios corrientes	<u>6,000</u>
Total beneficios y patrimonio neto	<u>19,000</u>
■ Total del pasivo y patrimonio neto	<u>\$37,000</u>

Estado de Resultados

Resume el desempeño financiero en un intervalo de tiempo ("lo que hemos ganado en este intervalo").

Normalmente se comienza por los ingresos brutos o ventas, y luego se restan todos los costos necesarios para realizar dichas ventas: costos de ventas, gastos administrativos, impuestos, intereses y otros gastos de operación. Lo que queda son las ganancias netas. Las mismas se pueden destinar a:

- Pagar dividendos a los accionistas.
- Reinvertir en el negocio.

	Mensuales	A la fecha (6 meses)
	\$10,000	\$60,000
Ventas		
■ Gastos:		
– Compras	3,000	17,000
– Salarios	2,500	14,000
– Alquileres	1,000	6,000
– Seguros	200	1,200
– Servicios	500	2,000
– Impuestos sobre sueldos y salarios	600	3,600
– Publicidad	500	3,000
– Depreciación	500	3,000
– Gastos contables y legales	200	1,200
– Otros gastos	500	3,000
■ Gastos totales	<u>9,500</u>	<u>54,000</u>
■ Utilidades (también denominadas "ganancias" or "beneficio neto")	\$ 500	\$ 6,000

Flujo de caja o de efectivo (fuentes y usos de los fondos) Muestran:

De donde se obtuvo el dinero (operaciones, reducción de cuentas por cobrar; venta de inversiones, etc.)
Cómo se usaron los fondos (compra de equipo, pago de dividendos, reducción de cuentas a pagar, etc.)

	Ene	Feb	Mar	Abr
Efectivo inicial	1,000	1,200	900	(300)
■ Ingresos				
– Ventas	1,000	1,100	1,200	1,300
Total ingresos	<u>2,000</u>	<u>2,300</u>	<u>2,100</u>	<u>1,000</u>
■ Egresos				
– Sueldos y salarios	300	500	600	400
– Compras	300	400	400	400
– Gastos generales	200	500	400	300
– Gastos de capital	0	0	1,000	0
Total egresos	<u>800</u>	<u>1,400</u>	<u>2,400</u>	<u>1,100</u>
■ Efectivo al final del período	1,200	900	(300)	(100)
<i>(Efectivo inicial más "Ingresos" menos "Egresos")</i>				

Métodos para el control presupuestario

Los presupuestos son representaciones cuantitativas formales de los recursos que se destinan a realizar las actividades proyectadas para determinados períodos. Se representan en términos monetarios. Son una herramienta para la planificación y el control en todos los niveles de la organización por las siguientes razones:

1. Se pueden usar como común denominador para una amplia gama de actividades: producción, ventas, capacitación del personal, publicidad, compras de equipo, etc.
2. Se puede transmitir información en forma directa sobre:
 - Un recurso fundamental de la organización, el capital
 - Una meta fundamental de la organización, las utilidades
3. Establecen normas de desempeño claras y definidas (en general para un año). Los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Los desvíos se pueden detectar fácilmente y actuar en consecuencia.

Los presupuestos también son un medio fundamental para coordinar las actividades de la organización. La interacción entre los gerentes y subordinados que se da durante el proceso de presupuestación, servirá para definir e integrar sus actividades.

Centros de responsabilidad

Centro de responsabilidad (CR) es cualquier unidad funcional que tiene un responsable de la totalidad de las actividades de dicha unidad. Todos los CR usan recursos (insumos o costos) para producir algo (productos o ingresos).

Los CR Se clasifican de acuerdo a cómo el sistema de control mida la eficacia del centro en función de los insumos y los productos:

- Centro de ingresos: se mide los productos en términos monetarios pero sin comparaciones directas con los costos de insumos. Ejemplo: departamento de ventas, el presupuesto contiene cuotas de ventas para ser comparadas con las ventas reales, a nivel vendedor o a nivel centro.
- Centro de egresos: Se miden solo los insumos (en términos monetarios), pero no los productos. Ejemplo: departamentos de mantenimiento, administración o investigación.
- Centro de utilidades: Se mide el desempeño económico en función de la diferencia numérica entre ingresos y egresos. Ejemplo: en una organización con divisiones por línea de productos, cada línea es un centro de utilidad.
- Centro de inversiones: se mide valor monetario de insumos y productos, pero también se compara los productos con los activos necesarios para producirlos. Se toma en cuenta:
 - El capital invertido en años anteriores (en construcciones, por ejemplo).
 - La depreciación de edificios y equipos.
 - Los intereses que se podrían haber obtenidos con otras inversiones alternativas.

Proceso presupuestario

El proceso presupuestal se puede clasificar según la dirección en:

- Top-down (De arriba hacia abajo): los presupuestos son impuestos por la alta dirección, casi sin consultar a los gerentes de niveles más bajos.
- Bottom-up (De abajo hacia arriba): los presupuestos los preparan al principio las personas que los aplicarán. Luego se elevan a los directivos de los niveles más altos para que los aprueben. El proceso continúa hasta que todos los presupuestos terminados son reunidos y entregados al comité de presupuestación para que los revise. Finalmente la alta dirección (el presidente o consejo de administración) lo recibe para darle el visto bueno.

Ambas modalidades tienen algunas ventajas.

A) En el modo top-down, se incorpora mayor conocimiento al proceso sobre:

- Proyecciones económicas de la industria.
- Lineamientos de planificación de la empresa.
- Metas de la empresa.
- Disponibilidad general de recursos.

B) En el modo bottom-up, se incorpora mayor conocimiento al proceso sobre:

- Planes de operaciones
- Información sobre la competencia, los productos y los mercados.
- Preferencias y problemas de los clientes
- Cursos de acción alternativos.
- Sus propias necesidades específicas.

- Requisitos recursos e ingredientes vitales.
- Posibles fallas ocultas.

Además los gerentes están más motivados a aceptar y cumplir el presupuesto cuando participan activamente en su preparación.

Tipos de Presupuesto

De operaciones: señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto. Enumera tanto los materiales a consumir como los costos de los mismos. Son de dos tipos:

- De egresos: explica donde se aplicará el dinero. Los costos pueden ser programados (mano de obra y materiales correspondientes a cada artículo) o discrecionales (departamentos de administración, jurídico, de investigación, etc.) para los centros de egresos cuyos productos no se pueden medir con exactitud.
- De ingresos: para las ventas proyectadas. Se usan para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas.
- De utilidades: combinan los dos anteriores en uno solo.

Financiero: Detalla el dinero que se espera gastar durante el plazo del presupuesto, indicando sus fuentes.

Presupuestos variables y fijos

1. Fijos: no tienen en cuenta las variaciones en la producción o en la ventas.
2. Variables: tienen en cuenta 3 tipos de costos:
 - Costos fijos: no están afectados por la cantidad de trabajo efectuado en el centro de responsabilidad.
 - Costos variables: varían directamente con la cantidad de trabajo efectuado.
 - Costos semivariables: varían con la cantidad de trabajo efectuado pero no en forma proporcional (mano de obra a corto plazo).

Bibliografía

Introducción a la Teoría General de la Administración (Idalberto Chiavenato) Mc Graw Hill
1998

Resumido por: Lic. Eduardo Ortega