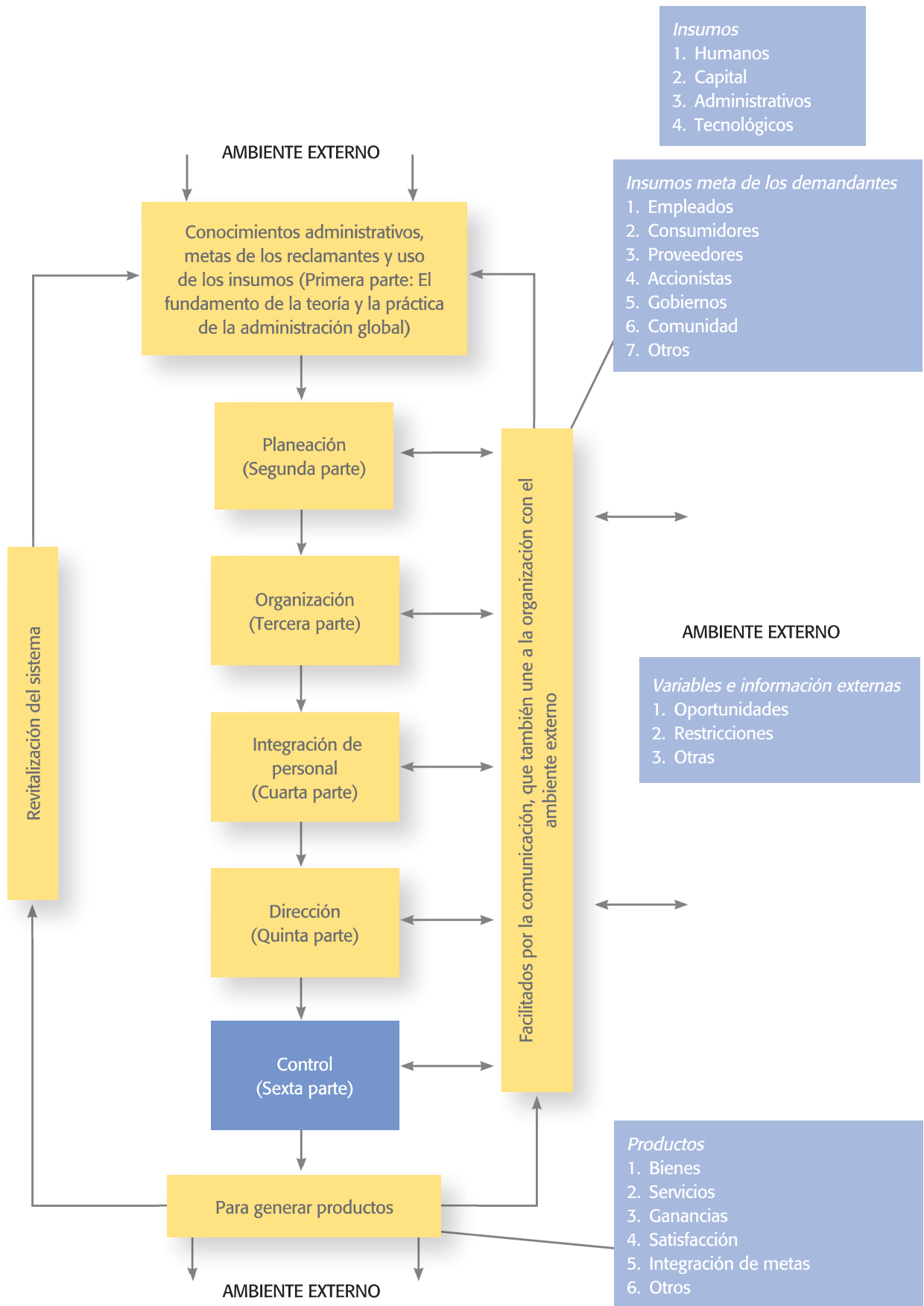


6

Parte

Control

- | | |
|---------------------|--|
| Capítulo 18 | Sistema y proceso de control |
| Capítulo 19 | Técnicas de control
y tecnología de la información |
| Capítulo 20 | Productividad,
administración de
operaciones y administración
total de la calidad |
| Conclusiones | Control y retos globales
y control empresarial |



Sistema y proceso de control

18

Capítulo



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir los pasos en el proceso de control básico.
2. Enumerar y explicar los puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking).
3. Ilustrar las aplicaciones del sistema de realimentación.
4. Comprender que la información en tiempo real no resolverá todos los problemas del control administrativo.
5. Mostrar que los sistemas de control anticipativos pueden hacer el control administrativo más efectivo.
6. Describir algunas técnicas de control general de más amplio uso en una empresa.
7. Identificar el uso y problemas de las auditorías administrativas de los despachos de contadores.
8. Comprender la diferencia entre el control burocrático y el de clanes.
9. Listar y explicar los requisitos para controles efectivos.

Controlar

La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

La función gerencial de **control** es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden estar separadas. Sin embargo, es sensato separarlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro. No obstante, planear y controlar se pueden ver como las hojas de unas tijeras: las tijeras no pueden funcionar a menos que se cuente con dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño tiene que ser medido contra algunos criterios establecidos.

■ Proceso de control básico

Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de estándares

Ya que los planes son las varas de medir contra las cuales los gerentes diseñan los controles, lógicamente, el primer paso del proceso de control sería establecer planes. Sin embargo, dado que los planes varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los **estándares** simplemente son criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Hay muchos tipos de estándares. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se discutió en la administración por objetivos (APO) (vea el capítulo 4). Aprenderá más sobre los estándares más adelante, en especial los que señalan desviaciones en puntos críticos.

Medición del desempeño

Aun cuando esa medición no siempre es practicable, la medición del desempeño contra estándares debería hacerse apropiadamente sobre una base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran y mediante acciones apropiadas. El administrador alerta y con visión al frente, en ocasiones predice posibles desviaciones de los estándares. Sin embargo, en ausencia de tal capacidad, las desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar las diversas posiciones en la estructura de una organización. Si el desempeño es medido de conformidad, es más fácil corregir desviaciones.

Estándares

Criterios de desempeño.



Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control se puede ver como una parte de todo el sistema de administración y relacionarlo con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregir desviaciones al volver a trazar sus planes, o al modificar sus metas. (Éste es un ejercicio del principio del cambio de navegación.) O pueden corregir desviaciones al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de deberes. También pueden corregir, mediante la asignación de personal adicional, por una mejor selección y capacitación de subordinados, o por la última medida de reajuste de personal, los despidos. Otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, una mayor explicación de la tarea o técnicas de liderazgo más efectivas.



Perspectiva internacional

Consideraciones especiales al controlar compañías internacionales

El control de las compañías domésticas a menudo es difícil, mucho más difícil es ejercer el control de operaciones en diferentes países. Las distancias geográficas hacen que ciertos controles, como la observación, sean muy difíciles, a pesar del moderno servicio aéreo. Wal-Mart, por ejemplo, tiene operaciones en todo el mundo. Es improbable que los mismos criterios de medición se puedan aplicar en todas las tiendas.

Los estándares de control tienen que estar ajustados al ambiente local. Las subsidiarias en países de bajo costo de mano de obra pueden tener menores presupuestos de costos que países con una fuerza de trabajo de alto costo. Y la productividad en países con bajos costos de mano de obra estará atrás que la de otros países.

La fijación de precios por transferencia entre la casa matriz y las subsidiarias, o entre subsidiarias puede distorsionar el panorama de la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión. Una distorsión similar puede ocurrir por fluctuaciones en la moneda entre los diversos países. Más aún, la inflación errática o crónica hace difícil el establecimiento de estándares y la medición contra esos estándares.

Otros factores también se deben considerar en el controlar. Como se señaló en el análisis de organizar, la estructura de la organización debe facilitar el control. Las corporaciones multinacionales requieren una departamentalización diferente de la de las empresas domésticas. Otra forma de ejercer el control es impedir que las desviaciones ocurran al seleccionar gerentes competentes. En el pasado, las corporaciones multinacionales enviaban a administradores experimentados para dirigir sus subsidiarias en el extranjero. Sin embargo, en fechas más recientes, las compañías seleccionan y capacitan administradores locales del país en el que operan. Más aún, administradores con habilidades especiales en la adaptación cultural pueden provenir de terceros países. En algún momento, el director ejecutivo de Volkswagen en Estados Unidos no era un alemán o estadounidense, sino un canadiense.

La forma como el control se ejerce difiere entre países. En Estados Unidos, se hacen intentos por señalar la responsabilidad de desviaciones de los estándares. En muchos países asiáticos, los superiores en general tratan de encubrir a la persona que no cumple las normas. Más aún, en primer término, los estándares ni siquiera son establecidos de manera conmensurable. ¿Cómo, entonces, puede ejercerse el control? En países como Japón, donde el trabajo en grupo es común, la presión de los pares puede ser un medio muy efectivo para ejercer el control.

En suma, el control —establecer estándares, medir el desempeño y tomar acciones correctivas— debe ser lo bastante flexible para tomar en cuenta el ambiente organizacional y específico del país.

■ Puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking)¹

Los estándares son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza. No obstante, en la mayoría de las operaciones, esto no es posible debido a la complejidad de las operaciones y el hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El administrador debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede como se ha planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos*, en el sentido de ser factores limitantes en la operación, o ser mejores indicadores que otros factores acerca de si los planes están funcionando. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un mayor grupo de subordinados y así incrementar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación. El **principio de control de puntos críticos**, uno de los principios de control más importantes establece que el control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño en relación con los planes. Otra forma de controlar es comparar el desempeño de la compañía con el de otras empresas a partir de los puntos de referencia o benchmarking.

Principio de control del punto crítico

El control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes.

Tipos de estándares de puntos críticos



El administrador necesita comparar el desempeño real con los estándares establecidos.

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar contra el cual podría medirse el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos: 1) físicos, 2) de costos, 3) de capital, 4) de ingresos, 5) de programas, 6) intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

Estándares físicos

Los estándares físicos son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, en los que se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, libras de combustible por caballo de fuerza por hora, toneladas-millas de tránsito de carga transportada, unidades de producción por máquina-hora, o pies de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como dureza de cojinetes, cercanía de tolerancias, tasa de ascenso de un aeroplano, durabilidad de una tela, o lo permanente de un color.

¹ Véase también, Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Estándares de costos

Los estándares de costos son medidas monetarias y, como los estándares físicos, son comunes al nivel operativo. Agregan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes de los estándares de costos son las medidas de amplio uso como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad, o por hora, costo de materiales por unidad, costos de máquina-hora, costos por asiento-milla, costo de venta por dólar o unidad de ventas y costo por pie de perforación en un pozo petrolero.



Los estándares físicos son medidas referentes a procesos operativos.

Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, los cuales surgen de la aplicación de medidas monetarias a artículos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, están relacionados primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizás el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las relaciones de activos corrientes con las obligaciones corrientes, deuda a valor neto, inversión fija a inversión total, efectivo y cuentas por cobrar con cuentas por pagar y bonos a acciones, así como el tamaño y rotación de inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como ingresos por pasajero de autobús-milla, ventas promedio por cliente y ventas *per cápita* en un área de mercado determinada.

Estándares de programa

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos, o un programa para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque puede ser necesario aplicar cierto juicio subjetivo al evaluar el desempeño de un programa, tiempos y otros factores se pueden utilizar como estándares de objetivos.

Estándares intangibles

Más difíciles de establecer son los estándares no expresados en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia del agente de compras divisional o del director de personal? ¿Qué podemos utilizar para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos? ¿O si el programa de relaciones públicas es exitoso? ¿Son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas de una medición cuantitativa o cualitativa clara.



Perspectiva internacional

Transportes Olympic cruza al otro lado

Añejo es el pleito entre los transportistas mexicanos y el gobierno de Estados Unidos para que abra sus fronteras al transporte de carga transfronterizo. A pesar de que en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte se estableció la apertura de los cruces transfronterizos a partir de 1995, los transportistas estadounidenses, a través de su sindicato, presionaron al gobierno de ese país para retractarse y pedir más requisitos a sus contrapartes mexicanos. El pleito se resolvió en la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos, en 2004, a favor de los transportistas mexicanos. Ahora, quienes quieran transportar hacia ese país, deben entrar en un programa piloto, que sólo contempla a 100 empresas.

A partir de esta noticia, Fernando Páez, director general de Transportes Olympic, preparó a su empresa para cumplir con los estándares impuestos por la Administración Federal de Seguridad de Autotransporte de Estados Unidos. Compró 13 tractocamiones con un costo cada uno de 100 000 dólares, los cuales tienen que pasar las normas de la Agencia de Protección Ambiental de EU, y reciben mantenimiento constante de ocho trabajadores, quienes se encargan de mantener bajas las emisiones contaminantes. En cuanto al capital humano, envió a tomar clases de inglés a sus 30 empleados, y les realizó exámenes de preempleo. Además, su gente tuvo que pasar cinco exámenes antidrogas, y deberán realizarse al azar y periódicamente otros. Así fue como Transportes Olympic fue la primera empresa certificada para trasladar mercancías de México a Estados Unidos. “Si realmente lo quieres, lo vas a poder hacer. Los requisitos no son tan complicados o complejos. Nosotros los hemos cumplido y no somos una empresa extraordinaria”, concluyó Páez.

Fuente: Con información de Roberto Morales, “Camioneros aplicados”, *Expansión*, México, núm. 973, 3-17 de septiembre de 2007, pp. 155-158.

Metas como estándares

Con la tendencia actual por empresas mejor administradas para establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables a cada nivel de la administración, el uso de estándares intangibles, si bien continúa siendo importante, está disminuyendo. En operaciones de programas complejos, así como en el desempeño de los administradores mismos, los investigadores han encontrado que por medio de la investigación y el pensamiento es posible definir metas que se pueden utilizar como estándares del desempeño. Si bien es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares perfilados arriba, la definición de las metas cualitativas representa un desarrollo importante en el área de los estándares. Por ejemplo, si el programa de una oficina de ventas de distrito se detalla para considerar elementos como capacitar al personal de ventas de acuerdo con un plan con características específicas, el plan y sus características mismas aportan estándares que tienden a convertirse en objetivos y, por tanto, son “tangibles”.

Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico

Control estratégico

Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización con base en esta evaluación.

El **control estratégico** requiere monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización con base en esta evaluación. Como se señaló antes, planear y controlar están estrechamente relacionados. Por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico. Más aún, ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también presenta oportunidades de aprendizaje, lo que a su vez es la base para el cambio organizacional. Por último, mediante el uso del control estratégico, obtenemos percepciones, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente al monitorearlo.

Puntos de referencia (benchmarking)²

Benchmarking es un concepto que ahora tiene amplia aceptación. Es un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El benchmarking se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos contra los cuales poder medir el desempeño. ¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía necesita seis días para surtir el pedido de un cliente y el competidor en la misma industria sólo necesita cinco días, no se convierte en el estándar, si una empresa en una industria no relacionada puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parece una meta inalcanzable. El proceso involucrado para surtir un pedido es analizado con cuidado y se alientan formas creativas para alcanzar ese punto de referencia.

Hay tres tipos de puntos de referencia. Primero, el *benchmarking estratégico* compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos claves del éxito. Segundo, el *benchmarking operacional* compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, el *benchmarking administrativo* se enfoca en funciones de soporte como planeación de mercados y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera.

El procedimiento de puntos de referencia empieza con la identificación de lo que debe ser referenciado. Luego hay que seleccionar a los de desempeño superior. Es necesario recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la implementación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas.

■ El control como un sistema de realimentación

El control gerencial es en esencia el mismo proceso de control básico como el encontrado en sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan ellos mismos mediante realimentación de información que muestra desviaciones de los estándares e inicia cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia acción correctiva. En la figura 4.1 del capítulo 4 se ilustró un sistema de realimentación sencillo.

En general, el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato común del hogar. Esto se ilustra con claridad en la figura 18.1, la cual muestra el proceso de realimentación en el control administrativo. Este sistema pone el control bajo una luz más compleja y realista si es considerado sólo como una cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir des-

Punto de referencia (benchmarking)

Un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Tres tipos de benchmarking: estratégico, operacional y administrativo.

En general, el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato común del hogar.

² Camp, Robert C., "Learning from the Best Leads to Superior Performance", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 518-524; Shetty, Y. K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *ibid.*, pp. 525-535; Juran, J. M., "A History of Managing for Quality in the United States, Part 2", *Quality Digest*, diciembre, 1995, p. 40; Burke, Charles J., "10 Steps to Best-Practices Benchmarking", *Quality Digest*, febrero, 1996, pp. 23-28. Para el benchmarking en Europa, véase www.benchmarking-in-europe.com, consultado el 3 de octubre, 2006.



Perspectiva internacional

Ejemplos de sistemas de realimentación

El termostato de una casa es un sistema de realimentación y control de la información. Cuando la temperatura de una casa cae por abajo del nivel establecido, se envía un mensaje eléctrico al sistema de calefacción, que se activa. Cuando la temperatura se eleva y llega al nivel establecido, otro mensaje apaga el calefactor. Esta medición continua y el encendido y apagado del calefactor mantiene la casa a la temperatura deseada. Un proceso similar activa el sistema de aire acondicionado. Tan pronto como la temperatura excede el nivel preestablecido, el sistema de aire acondicionado enfría la casa a la temperatura deseada. De igual modo, en el cuerpo humano, varios sistemas de realimentación controlan la temperatura, la presión sanguínea, reacciones motoras y otras condiciones. Otro ejemplo de realimentación es la calificación que un estudiante recibe sobre un examen de medio término. Su propósito es, por supuesto, dar información al estudiante acerca de cómo va y si el desempeño es menos que deseable, enviar una señal sugiriendo mejoría.

viaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e implementarlo para llegar al desempeño deseado.



FIGURA 18.1 Circuito de realimentación del control administrativo

■ Información y control en tiempo real

Uno de los avances interesantes que surgen del uso de la computadora y la recopilación electrónica, transmisión y almacenamiento de datos es el desarrollo de sistemas de **información en tiempo real**. Ésta es la información de lo que ocurre mientras está ocurriendo. A través de varios medios, es técnicamente posible obtener datos en tiempo real sobre muchas operaciones. Durante años, las aerolíneas han obtenido información acerca de la disponibilidad de asientos con sólo anotar un número de vuelo, trayecto del viaje (como de Londres a Nueva York) y la fecha en un sistema de memoria, que de inmediato responde con la información. Los supermercados y las tiendas por departamentos tienen en operación cajas registradoras electrónicas que de inmediato transmiten datos sobre cada venta a una instalación central de almacenamiento de datos donde

Información en tiempo real

Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo.

puede obtenerse información sobre inventarios, ventas brutas, utilidades y demás que va produciéndose conforme las ventas ocurren. El gerente de una fábrica cuenta con un sistema que le reporta en cualquier momento la situación de un programa de producción en términos de cosas como el punto de producción alcanzado, las horas de trabajo acumuladas y hasta si el proyecto está demorado o va a tiempo en el proceso de manufactura.

Algunas personas ven la información en tiempo real como un medio de obtener control en el momento de áreas de importancia para los administradores, en otras palabras, es el control que se puede ejercer justo cuando la información muestra una desviación de los planes. Si tomamos como referencia el ciclo de realimentación de control administrativo en la figura 18.1, muestra que la información en tiempo real, excepto tal vez en los casos más simples y desacostumbrados, no hace posible el control en tiempo real. En muchas áreas es factible recolectar datos en tiempo real que miden el desempeño. En muchos de estos casos, también es posible comparar estos datos con los estándares y hasta identificar desviaciones. Pero es probable que el análisis de causas de las desviaciones, el desarrollo de programas de corrección y la implementación de estos programas sean tareas que requieren tiempo.

En el caso del control de calidad, por ejemplo, se puede requerir mucho tiempo para descubrir qué ocasiona las devoluciones de fábrica y más tiempo para poner en vigor las medidas correctivas. En el caso más complejo del control de inventarios, en particular en una compañía manufacturera, que tiene muchos artículos —materias primas, partes componentes, bienes en proceso y productos terminados— el tiempo de corrección puede ser muy largo. Una vez que se conoce que un inventario es demasiado grande, los pasos involucrados para bajarlo al nivel deseado pueden tomar varios meses. Y así ocurre con la mayoría de los casos de problemas de control administrativo: las demoras de tiempo son inevitables.

Esto no significa que la pronta medición del desempeño no tenga importancia. Cuanto más pronto sepan los gerentes que las actividades de las que son responsables no van conforme a los planes, más rápido pueden tomar acción para hacer correcciones. Aun así, siempre está la pregunta de si el costo de reunir datos en tiempo real justifica los pocos días ahorrados. A menudo lo es, como en el caso del negocio de las aerolíneas, donde la información actualizada sobre la disponibilidad de asientos es probable que sea crucial para atender a los clientes y llenar los aviones. Pero en una compañía de defensa importante que produce uno de los artículos de equipo de defensa de la más alta prioridad, había poca información en tiempo real en un sistema de control de la información de otra forma muy sofisticado. Hasta para este programa, se consideraba que el beneficio de recopilar datos en tiempo real no justificaba el gasto porque el proceso de corrección era demasiado largo.



Hay programas que dan información en tiempo real, por ejemplo, los programas de reservación de vuelos.

■ Alimentación hacia delante, o sistema de corrección anticipante

El rezago de tiempo en el proceso de control administrativo muestra que el control debe ser dirigido hacia el futuro si ha de ser efectivo. Ilustra el problema de sólo utilizar realimentación de la salida de un sistema y medir esta producción como medio de

Para un control efectivo, los administradores necesitan un **sistema de corrección anticipante** que les informe de problemas potenciales, dándoles tiempo para tomar acción correctiva antes de que esos problemas ocurran.

control. Muestra la deficiencia de los datos históricos, como los recibidos de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades con los datos históricos es que dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (o hasta en septiembre) debido a algo que se hizo en julio. En ese demorado momento, esa información sólo es un hecho histórico de interés perturbador.

Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un **sistema de corrección anticipante** que les diga, a tiempo para tomar acción correctiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de la salida de un sistema no es lo bastante buena para el control, es apenas un poco más que un post mortem y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica, el control dirigido al futuro es ignorado en mayor grado porque los administradores dependen tanto de datos contables y estadísticos para propósitos de control. Podemos estar seguros de que en ausencia de cualesquier medios para mirar hacia delante, la referencia a la historia —sobre la cuestionable suposición de que lo que pasó es prólogo— es admitidamente mejor que ninguna referencia.

Información hacia delante en los sistemas humanos

Hay muchos ejemplos de sistemas de corrección anticipantes en sistemas humanos. Por caso, un automovilista que quisiera mantener una velocidad constante al subir una colina, por lo común no esperaría a que el velocímetro señalara una caída de la velocidad antes de soltar el acelerador. Más bien, sabiendo que la colina representa una variable perturbadora en el sistema, el conductor tal vez corregiría esto al oprimir el acelerador antes de que caiga la velocidad. De igual modo, un cazador siempre apuntará delante del vuelo de un pato para compensar el lapso de tiempo entre el disparo y el blanco esperado.

Sistemas de corrección anticipante en relación con los de realimentación

Los sistemas de realimentación simples miden los resultados de un proceso y lo alimentan al sistema o los insumos del sistema de acciones correctivas para obtener los resultados deseados. Debido a las demoras en tiempos en el proceso de corrección, para la mayoría de los problemas administrativos, esto no es suficiente. Los sistemas de información de corrección anticipante monitorean los *insumos* en un proceso para asegurar si los insumos son los planeados; si no es así, los insumos, o quizá el proceso, se cambian para obtener los resultados deseados. Una comparación de los sistemas de información de corrección anticipante y realimentación se presenta en la figura 18.2.

En cierto sentido, un sistema de corrección anticipante en realidad es un tipo de sistema de realimentación. Sin embargo, la realimentación de información está del lado de los *insumos* del sistema para que las correcciones puedan hacerse antes de que los resultados del sistema se vean afectados. También, hasta con un sistema de alimentación hacia delante, un gerente querría medir el resultado final del sistema, ya que nada puede esperarse que funcione lo bastante bien como para asegurar que el resultado final siempre será exactamente como se desea.

Los **sistemas de corrección anticipante** monitorean los insumos en un proceso para asegurar si los insumos son los planeados; si no es así, los insumos, o quizá el proceso, se cambian para obtener los resultados deseados.

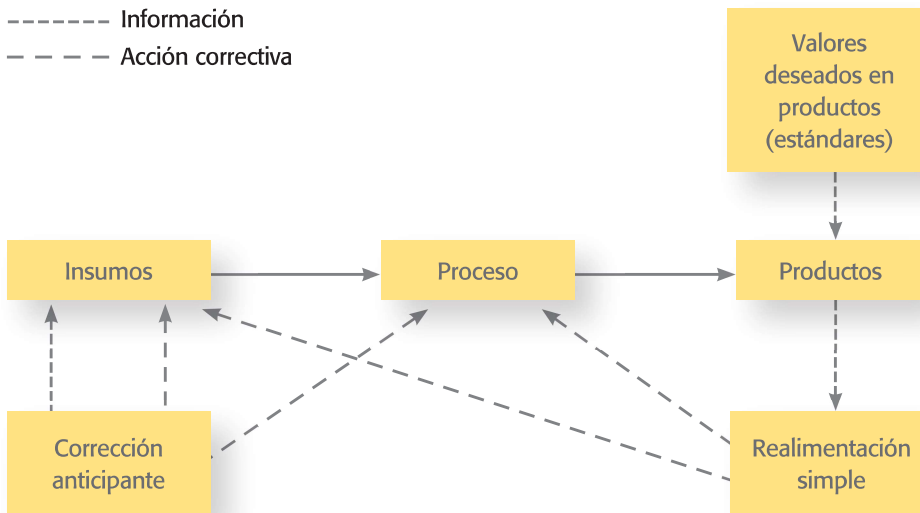


FIGURA 18.2 Comparación de sistemas de realimentación simple y de corrección anticipante

La corrección anticipante en la administración *

Una idea de lo que la corrección anticipante significa en el control de la administración se puede ver en el ejemplo del sistema de planeación de inventarios. La figura 18.3 ilustra lo que está involucrado. La un tanto simplificada figura esquemática de las variables de insumos para la planeación y control de inventarios indica que si los administradores han de ejercer un control efectivo sobre el inventario, deben identificar las variables del sistema. Algunas de las variables tienen un efecto negativo o positivo en el inventario.

También, si el sistema de variables y su efecto en un proceso están representados con precisión —y cada empresa debe diseñar su propio sistema, apropiado para las realidades de su situación— una desviación de cualquier insumo planeado puede terminar en un resultado no planeado, a menos que algo se haga al respecto a tiempo. Por ejemplo, en el caso del modelo del inventario, si las compras entregadas son mayores que las planeadas, o si el uso en la fábrica resulta menor que el planeado, el resultado será un inventario mayor que el proyectado, a menos que se adopten medidas correctivas. Por supuesto, para hacer que el sistema de corrección anticipante funcione en la práctica, los insumos se deben monitorear con cuidado.

Uno de los problemas en todos los sistemas de corrección anticipante es la necesidad de vigilar lo que los ingenieros llaman perturbaciones. Se trata de factores que no se han tomado en cuenta en el modelo de insumos, pero que pueden tener un efecto en el sistema y el resultado final deseado. Obviamente, sería impracticable tomar en cuenta en un modelo todos los insumos que pudieran afectar la operación de un programa. Por ejemplo, la bancarrota de un proveedor grande podría ser una variable de insumo no anticipada y no programada y demoraría el embarque de provisiones. Ya que los sucesos no programados ocurren en ocasiones y pueden alterar un resultado deseado, monitorear los insumos regulares debe ser complementado con la vigilancia de perturbaciones desacostumbradas e inesperadas, mismas que deben tomarse en cuenta.

*En ocasiones llamado control preliminar o control de timón.

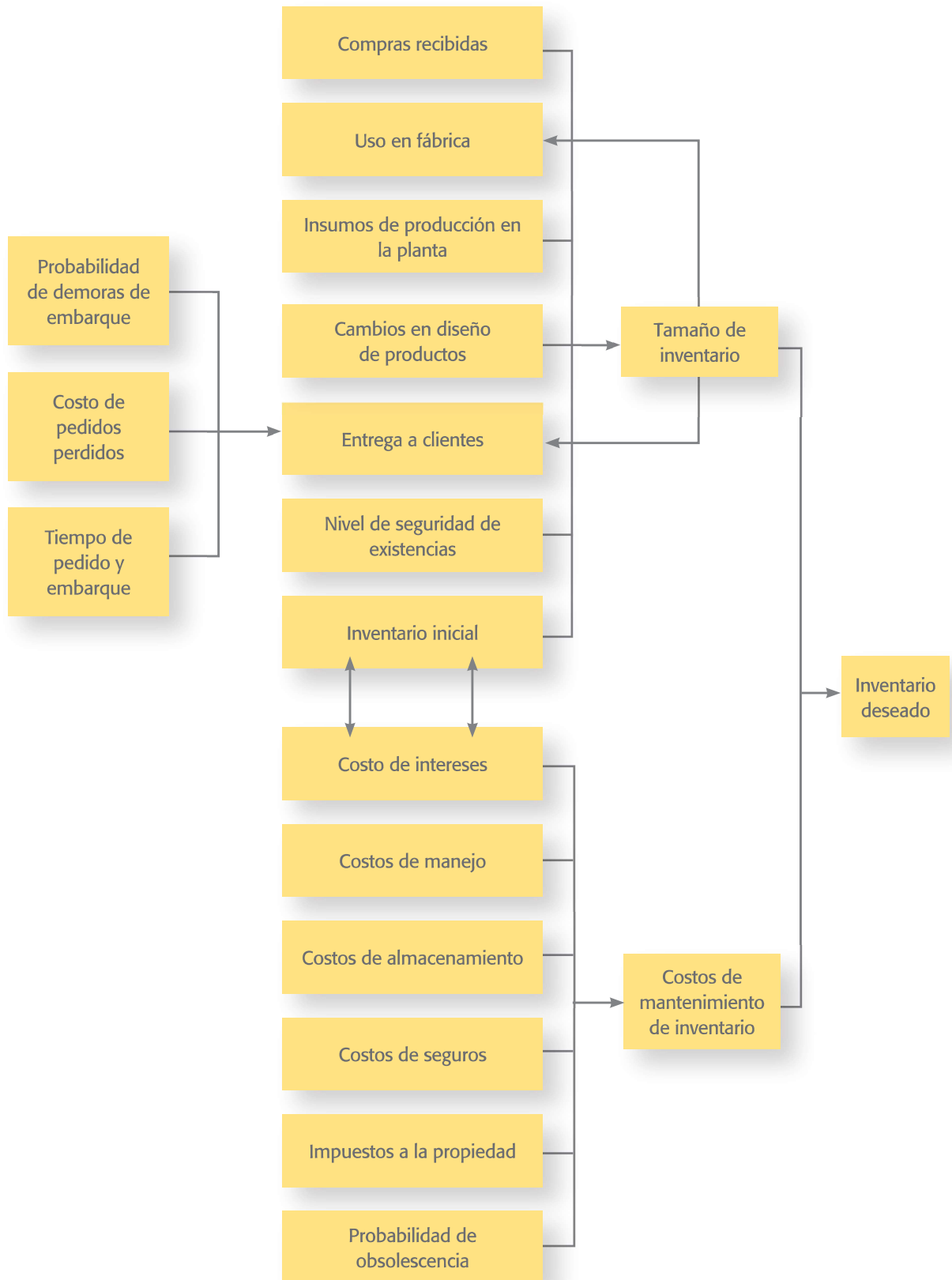


FIGURA 18.3 Sistemas de insumos para el control de inventarios con control anticipante

Requisitos para el sistema de corrección anticipante

Los requisitos para un sistema de corrección anticipante de información que se pueda trabajar se resumen como sigue:

1. Haga un completo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control e identifique las variables de insumos más importantes.
2. Desarrolle un modelo del sistema.
3. Tenga cuidado de mantener el modelo actualizado; en otras palabras, el modelo se debe revisar con regularidad para ver si las variables de insumo identificadas y sus interrelaciones siguen representando realidades.
4. Recopile datos sobre las variables de insumos con regularidad y aliméntelos al sistema.
5. Evalúe con regularidad las variaciones de datos de insumos reales de los insumos planeados y evalúe el efecto en el resultado final esperado.
6. Tome acción. Como cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas; es evidente que las personas deben tomar acción para resolverlos.

■ Control del desempeño general³

La planeación y el control son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa —o una división integrada o proyecto dentro de ella— contra las metas totales.

Hay muchos motivos para el control del desempeño general. En primer lugar, así como la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad —en especial en las divisiones de productos o territoriales— crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control general permite la medición del esfuerzo total de un gerente de área integrada, más que partes de ella.

Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperar, financieros. Los negocios deben su existencia continua a obtener utilidades; sus recursos de capital son un elemento escaso y que da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, los controles financieros son ciertamente una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, sofisticados programas de computadora pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.⁴

Muchos controles generales en los negocios son financieros.

³ Otra medida amplia es la tarjeta de registro equilibrada, que se enfoca en perspectivas financieras, del cliente, proceso interno, y aprendizaje y crecimiento para aclarar la visión y estrategia de la empresa. Éste no es un sistema de medición, sino un sistema administrativo. Véase www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html, consultado el 3 de octubre, 2006. Véase también Kaplan y Norton, *Balanced Scorecard*, consultado el 4 de octubre, 2006.

⁴ Zweig, Phillip L., John Verity, Stephanie Anderson Forrest, Greg Burns, Rob Hof, y Nicole Harris, "Beyond Bean-Counting", *Business Week*, 28 de octubre, 1996, pp. 130-132.



Perspectiva internacional

Planear y controlar en el Grupo Modelo⁵

Planear y controlar están estrechamente relacionados. Sin planes, el control no es efectivo. El Grupo Modelo mexicano, mejor conocido por su cerveza Corona, tiene presencia mundial. Su crecimiento temprano se logró mediante alianzas estratégicas, seguidas de una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, el Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores. Otro factor de éxito crítico es su importancia en la calidad del producto, medida por las expectativas del cliente. Más aún, las plantas de manufactura han adoptado los estándares de certificación ISO 9000. Un estrecho control financiero ayudó a la compañía a hacer frente a la crisis del peso mexicano, así como el receso económico en América del Sur.

Las mediciones financieras también resumen, como un denominador común, la operación de varios planes. Más aún, con precisión indican el gasto total de recursos para alcanzar metas. Esto es válido para todas las formas de empresas. Aun cuando el propósito de una empresa educativa o gubernamental no es tener utilidades monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de metas en términos de recursos. Una contabilidad apropiada es importante, no sólo para los negocios, sino para el gobierno.

Los controles financieros, como cualquier otro control, deben ser adaptados a las necesidades específicas de la empresa o la posición. Doctores, abogados y gerentes a diferentes niveles organizacionales tienen diferentes necesidades para controlar su área de operación. Los análisis financieros también ofrecen una “ventana” excelente a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Una desviación de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un gerente a encontrar las causas en mala planeación, capacitación inadecuada para los empleados, u otros factores no financieros.

■ Control de pérdidas y ganancias

El estado de ingresos de una empresa como un todo sirve a importantes propósitos de control, principalmente debido a que es útil para determinar los factores inmediatos de ingresos o costos que representan el éxito o el fracaso. Obviamente, si primero es puesto en la forma de un pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes una oportunidad, antes de que las cosas ocurran, para influir en los ingresos, gastos y en consecuencia, las utilidades.

Naturaleza y propósito del control de pérdidas y ganancias

El **estado de pérdidas y ganancias** muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones del negocio.

Ya que la supervivencia de un negocio normalmente depende de las utilidades y ya que éstas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías

⁵ Dieusaert, Tom, “Grupo Modelo: Success Keeps Brewing with a Winning Record”, *Business Mexico*, enero, 2002.



Perspectiva empresarial

Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta sobre el control⁶

¿Cómo controlan los gerentes empresariales sus empresas que empiezan como organizaciones mal estructuradas y muy fluidas?

Tom Lounibos, el director ejecutivo de Soasta, una compañía de software del Valle del Silicón, nos compartió su experiencia. Si bien las empresas de propiedad privada no están bajo el mismo escrutinio que las empresas públicas, son responsables ante sus consejos directivos. Medidas como ingresos y utilidades a menudo no son aplicables a nuevos proyectos a principios de su vida que están enfocados en construir productos. Sin embargo, es necesario establecer piedras angulares para el desempeño de la compañía y exigir su cumplimiento. Por ejemplo, ¿cuándo estará completa la versión beta de un producto? ¿Cuántos clientes utilizarán la versión beta del producto? Y eventualmente, ¿cuántos clientes pagarán el producto y cuál es el punto de precio alcanzable?

Con respecto a los pronósticos de ventas, es esencial contar con una clara comprensión del ciclo de ventas. Por lo común, productos de precio alto requieren ciclos de ventas de varios meses, o más largos. Los pronósticos de ingresos sólo pueden hacerse una vez que este ciclo de ventas ha sido comprendido y planeado. Si los objetivos de ingresos no se están cumpliendo, los sistemas de control para anticipar esta caída en los ingresos son necesarios para permitir que la compañía responda al reducir los gastos planeados. La ventaja de lanzar un nuevo proyecto es que los gerentes empresariales pueden empezar con una pizarra limpia, sin las molestias de un estatus quo organizacional grande. No obstante, los administradores deben construir una empresa que responda al mercado y sea capaz de planear y controlar un proceso para cumplir las piedras angulares y las expectativas del mercado.

utilizan el estado de ingresos para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. Al aplicar el control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos, se basa en la premisa de que si es el propósito de todo el negocio tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a este propósito. Así, la habilidad de una de las partes de obtener una utilidad esperada se vuelve en un estándar para medir su desempeño.

Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

El control de pérdidas y ganancias sufre del costo de la contabilidad y transacciones en papel que incluyen la transferencia intracompañía de costos e ingresos. Pero el uso de las computadoras ha reducido este costo en mayor grado. La duplicación de registros contables, los esfuerzos involucrados para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas intracompañía pueden hacer costoso este control si se le lleva demasiado lejos.

⁶ Entrevista realizada con el señor Tom Lounibos, CEO de Soasta, por Mark Cannice el 9 de enero, 2007.

■ Control por medio del rendimiento sobre la inversión⁷

El **control del rendimiento sobre la inversión** mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con la inversión de capital.

Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con la inversión de capital. El enfoque del rendimiento sobre la inversión, a menudo referido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema de control de la Compañía Du Pont. Esta vara de medir es la tasa de rendimiento que una compañía o una división pueden ganar sobre el capital que les es asignado. Por tanto, esta herramienta considera la utilidad, no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. De conformidad, la meta de un negocio es vista, no necesariamente para optimizar las utilidades, sino optimizar el rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor crítico en casi cualquier empresa y, a través de su escasez, limita el progreso. También resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es hacer el mejor uso posible de los activos que les son confiados.

■ Auditorías administrativas y empresas de contabilidad



Las compañías de auditoría ahora también se encargan de analizar cómo están administrando las empresas.

Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido varios tipos de evaluaciones de sistemas administrativos, generalmente como parte de un estudio organizacional, el mayor interés en buscar las auditorías administrativas ha sido demostrado por empresas de auditorías contables. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso al campo de los servicios de administración de amplia naturaleza de consulta. Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para estas compañías de auditoría, cuando ya están dentro de una organización y la información financiera a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de administrar, presenta la cuestión del conflicto de interés. En otras palabras, el asunto es si la misma

empresa puede estar en la posición de un consultor administrativo prestando, tanto asesoría, como servicios y continuar siendo completamente objetiva como un auditor contable. Para estar seguras, las empresas contables han intentado evitar este problema al separar las dos actividades dentro de la organización.

Las empresas contables habían disfrutado de una gran confianza, pero esto cambió cuando los fiscales federales estadounidenses acusaron a la empresa de contadores Arthur Andersen de obstrucción de la justicia en relación con el colapso de Enron en 2002.⁸

⁷ Véase también, Arthur, W. Brian, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julio-agosto 1996, pp. 100-109.

⁸ Zellner, Wendy y Dan Carney, "The Price of Victory over Andersen", *BusinessWeek*, 1 de julio, 2002, p. 38; Weber, Joseph, "The Lingering Lessons of Andersen's Fall", *ibid.*, p. 39; France Mike y Dan Carney, "Why Corporate Crooks Are Tough to Nail", *ibid.*, pp. 35-37; Nocera, Joseph, "System Failure", *Fortune*, 24 de junio, 2002, pp. 62-74. Véase también, Arthur Andersen, www.arthurandersen.com, consultado el 3 de octubre, 2006 y Enron, www.enron.com, consultado el 3 de octubre, 2006.

■ Control burocrático y de clan

Las organizaciones ejercen control de diferentes maneras. Podemos distinguir entre dos tipos de control estructural: el burocrático y el control de clan. El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y reglamentos y puedan tener oportunidades de participación limitadas.

El **control de clan**, por otra parte, se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otros aspectos relacionados con la cultura de la organización, que fue analizada en el capítulo 10.⁹ El control de clan se puede ilustrar mediante el uso de equipos y por organizaciones que operan en un ambiente muy dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios en ese ambiente. Nokia, el más grande fabricante de teléfonos inalámbricos de Finlandia, trata de mantener la burocracia al mínimo y en lugar de ello crea un ambiente consistente con la cultura finlandesa.

El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

El **control de clan** se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

www.nokia.com

■ Requisitos para controles efectivos

Los administradores siempre alertas quieren tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los asistan para asegurarse de que los sucesos se conformen a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados por los administradores deben ser diseñados para la tarea y persona específica a las que se propone servir. Si bien el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

En verdad, si los controles han de funcionar, deben ser adaptados a los planes y posiciones, a los administradores como individuos y sus personalidades, y a las necesidades de eficiencia y efectividad.

Adaptar los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados. También ser adaptados a los puestos. Lo que será apropiado para un vicepresidente a cargo de manufactura ciertamente no será adecuado para un supervisor de taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, mostrando quién es responsable de la ejecución de los planes y para cualquier desviación de los mismos.

Adaptar los controles a los administradores individuales

Los controles se deben adaptar a los administradores individuales. Los sistemas de control y la información, por supuesto, tienen el propósito de ayudar a los administradores individuales a desarrollar su función de control. Si son del tipo que un gerente no pueda

⁹ William Ouchi describió a los clanes como un sistema de control. Las características de una cultura de clan se pueden encontrar en "Managing Corporate Culture through Reward Systems", por Kerr, Jeffrey y John W. Slocum, Jr. en *The Academy of Management Executive*, noviembre, 2005, pp. 132-133.

comprender, no serán útiles. Los individuos no confían en lo que no pueden comprender. Y no utilizan, en lo que no confían.

Diseñar controles para señalar excepciones en puntos críticos

Una de las formas más importantes para adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y efectividad es diseñarlos para señalar excepciones. En otras palabras, los controles que se concentran en excepciones al desempeño planeado permiten a los administradores que se beneficien del honroso *principio de excepción* y detecten áreas que requieren su atención.

Pero no es suficiente concretarse a observar excepciones. Algunas desviaciones de los estándares tienen poco significado, en tanto que otras tienen mucho. Las pequeñas desviaciones en ciertas áreas pueden tener un mayor significado que grandes excepciones en otras áreas. Un gerente podría estar preocupado si el costo de mano de obra de oficina se desvía del presupuesto en 5%, pero podría no preocuparle si el costo de las estampillas postales se desvía del presupuesto en 20%.

En consecuencia, el principio de excepción debería ir acompañado en la práctica por el *principio del punto de control crítico*. No es suficiente sólo conformarse con buscar excepciones; debemos buscarlas en puntos críticos. Ciertamente, cuanto más concentren los gerentes sus esfuerzos en las excepciones, más eficiente será su control. Pero el control efectivo requiere que los administradores presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

El control eficiente requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Buscar objetividad de los controles

Necesariamente, la administración tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado está haciendo un buen trabajo no debería idealmente ser una cuestión de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad de un administrador o un subordinado puede influir en juicios de desempeño y hacerlos menos precisos. Sin embargo, las personas tendrían dificultad para rechazar el control de su desempeño si los estándares y mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. El control efectivo requiere estándares objetivos, precisos y adecuados. McDonald's, por ejemplo, es muy estricto al aplicar y mantener los mismos estándares de calidad en todos sus restaurantes, como se vio en el caso de McDonald's discutido en el capítulo 1.

www.mcdonalds.com

Asegurar la flexibilidad de los controles¹⁰

Los controles deben continuar siendo funcionales ante el cambio de planes, circunstancias imprevistas o fracasos rotundos. Si los controles han de permanecer efectivos a pesar de un fracaso o cambios de planes inesperados, deben ser flexibles.

La necesidad de un control flexible se puede ilustrar con facilidad. Un sistema presupuestal puede proyectar un cierto nivel de gastos y conceder autoridad a los admi-

Los controles han de permanecer funcionales a pesar de un fracaso o cambios de planes inesperados, por lo que deben ser flexibles.

¹⁰ Véase también, Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks y David F. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1995, pp. 84-94.

nistradores para contratar mano de obra y comprar materiales y servicios a ese nivel. Si, como con frecuencia es el caso, este presupuesto se basa en el pronóstico de un cierto nivel de ventas, puede perder el sentido como sistema de control si el volumen de ventas real está considerablemente arriba o abajo del pronóstico. Los sistemas de presupuestos tienen mala reputación en algunas compañías por la inflexibilidad en esas circunstancias. Lo que se necesita, por supuesto, es un sistema que refleje las variaciones en las ventas, así como otras desviaciones de los planes.

Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización. Si una empresa ha dado a sus empleados considerable libertad y participación, un sistema de control estricto puede ir tan fuerte a contracorriente que estará destinado al fracaso. Por otra parte, si los subordinados han sido administrados por un superior que permite poca participación en la toma de decisiones, un sistema de control generalizado y permisivo tendrá pocas probabilidades de éxito. Las personas que tienen poco deseo de participar o que no están acostumbradas a participar, es probable que quieran estándares y mediciones claras, e instrucciones precisas. En alguna ocasión, Mercedes-Benz, el fabricante de autos de lujo, anunció que cada uno de sus coches era sometido a revisiones de muchos inspectores. Pero más adelante, con un cambio en la cultura de la organización, gran parte de la responsabilidad por la calidad fue otorgada a los trabajadores de producción individuales.

Para ser más efectivo cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización.

www.mercedes.com

Lograr economía de controles

Los controles deben valer sus costos. Aun cuando este requisito es simple, a menudo es difícil cumplirlo en la práctica. Un administrador puede tener dificultad para determinar lo que vale un sistema de control en particular, o cuánto cuesta. La economía es relativa, ya que los beneficios del control varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que el sistema puede hacer.

Los controles deben valer sus costos.

Establecer controles que lleven a acción correctiva

Un sistema adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable de ellas y garantizará que se tome una acción correctiva. El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes son corregidas mediante planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados. Como se mencionó en el capítulo 13, General Electric y Motorola buscan la calidad Seis Sigma, o no más de 3.4 defectos por millón de operaciones.¹¹

Un sistema de control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable de ellas y garantizará que se tome una acción correctiva.

¹¹ Véanse también los artículos en las diversas ediciones de Quality Digest. Por ejemplo, Fleming, Steve y E. Lowry Manson, "Six Sigma and Process Simulation", *Quality Digest*, marzo, 2002, pp. 35-39 y http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp consultado el 24 de febrero, 2007.

Resumen

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan. Es función de cada administrador, del presidente al supervisor.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar qué se esté controlando. Dondequiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se está controlando, el proceso de control básico incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. Hay diferentes tipos de estándares y todos deben señalar desviaciones en puntos críticos. El desempeño puede ser medido contra las mejores prácticas de la industria, enfoque conocido como puntos de referencia o benchmarking.

El control gerencial es generalmente percibido como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa. Sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (hasta información en tiempo real, que es información sobre lo que ocurre cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acción correctiva, e implementar esos programas. Para superar esas demoras de tiempo en el control, se sugiere que los administradores utilicen un enfoque de control de alimentación hacia delante o preventivo y no sólo depender de la realimentación. El control de alimentación hacia delante requiere diseñar un modelo de un proceso o sistema, y monitorear insumos con la visión de detectar desviaciones futuras de resultados de estándares y planes, dando así a los administradores tiempo para tomar acción correctiva antes de que los problemas ocurran.

Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el control de pérdidas y ganancias. Otro es el ejercicio del control por medio de calcular y comparar el rendimiento sobre la inversión. Este enfoque se basa en la idea de que la utilidad no debe ser considerada como una medida absoluta, sino como un rendimiento del capital empleado en un negocio, o uno de sus segmentos. La auditoría administrativa también ha sido utilizada como dispositivo de control. El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Por otra parte, el control de clan es influido por normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

Si los controles han de funcionar, deben ser adaptados especialmente a planes y posiciones, a los administradores individuales y a las necesidades para obtener eficiencia y efectividad. Para que sean efectivos, los controles también deben ser diseñados para señalar excepciones en puntos críticos, para que sean objetivos, para ser flexibles, para ajustarse a la cultura de la organización, para que sean económicos y para dirigir a acción correctiva.



Ideas y conceptos básicos

Control

Pasos en el control

Control de puntos críticos

Tipo de estándares de punto crítico

Puntos de referencia o benchmarking

Sistema de realimentación

Sistema de información en tiempo real

Sistema de corrección anticipante o feedforward control

Control de pérdidas y ganancias

Control de rendimiento sobre la inversión

Auditoría administrativa

Control burocrático

Control de clan

Requisitos para controles efectivos

Principio de excepción

Principio de control de punto crítico



Para analizar



1. Planeación y control a menudo se consideran como un sistema; el control con frecuencia es referido como un sistema. ¿Qué significan estas observaciones? ¿Pueden ser válidas ambas declaraciones?
2. ¿Por qué no es la información en tiempo real lo bastante buena para el control efectivo?
3. ¿Qué es el control de alimentación hacia delante? ¿Por qué es importante para los administradores? Además del ejemplo de control de inventarios mencionado en el capítulo, ¿puede pensar en otras áreas en las que la alimentación hacia delante sería utilizada? Seleccione una de ellas y explique cómo procedería.
4. ¿Por qué la mayoría de los controles del desempeño general tienden a ser financieros? ¿Deberían serlo? ¿Qué más sugeriría usted?
5. "El control de pérdidas y ganancias es defectuoso porque no resalta el rendimiento sobre la inversión; el último es defectuoso ya que hace demasiado hincapié en los resultados presentes, tal vez poniendo en peligro los resultados futuros". Comente.
6. Si se le pidiera que estableciera un sistema de controles "adaptados" en una compañía, ¿cómo lo haría? ¿Qué necesitaría saber?
7. En el benchmarking, las compañías comparan su desempeño con las mejores prácticas. ¿Por qué cree que las empresas que tienen un sistema efectivo están dispuestas a compartir información con otras compañías?

Ejercicios y actividades



1. Diseñe un sistema de control para medir el progreso que realice en su trabajo en el curso. Aplique los conceptos de realimentación y alimentación hacia delante analizados en el capítulo.
2. Entreviste a dos administradores acerca de los controles utilizados en sus compañías. ¿Puede identificar estándares contra los cuales puede medirse el desempeño con precisión? ¿Cómo se mide el desempeño contra los estándares y qué tan oportuno es el reporte de desviaciones? Si las desviaciones son detectadas, ¿qué tiempo tardan antes de que se hagan correcciones en situaciones específicas?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "corrección anticipante" o feedforward control. ¿En qué difiere del control de realimentación?
2. Busque en internet el término "estado de pérdidas y ganancias". ¿Qué es?



Caso internacional 18.1

Wal-Mart en Estados Unidos y en todo el mundo¹²

Para 2001, Wal-Mart se había convertido en la segunda compañía más grande en el mundo en términos de ventas. (La más grande es Exxon Mobil.) También es el patrón privado más grande del mundo. Más aún, la compañía tiene uno de los sistemas de logística más sofisticados controlado por computadoras. Sin embargo, sus oficinas principales están ubicadas en la pequeña población de Bentonville, Arkansas. La orientación a poblados pequeños en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de éxito basada en valores.

El éxito no llegó por accidente; más bien se basa en la cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura de organización sencilla, una política de recursos humanos efectiva, un inspirador estilo de liderazgo iniciado por Sam Walton, el fundador y un hábil uso de la tecnología de la información para administrar sus inventarios. Cuando la compañía cometía errores, aprendía de ellos. Una preocupación es de si la estrategia de invadir áreas rurales también funcionará en las áreas urbanas de Estados Unidos y en el ambiente mundial.

El antecedente

Todo empezó en 1962 en una pequeña población de Arkansas cuando Sam Walton notó la necesidad de atender clientes en poblados pequeños. Detallistas como Kmart y Sears se enfocaban en poblaciones grandes. Esto creó una oportunidad para Wal-Mart de satisfacer las necesidades de la gente en áreas rurales. Esta orientación de poblados pequeños se refleja en los valores de la compañía, que resalta el mantener buenas relaciones con el personal y los proveedores. Los valores de Sam Walton y su filosofía de simplicidad y frugalidad persisten después de su fallecimiento. El enfoque en ahorros en costos permite a la compañía ofrecer “precios bajos todos los días” que se ha convertido en el familiar slogan de la compañía.

Planeación: de una estrategia de poblaciones pequeñas a una mundial

Además de las tiendas tradicionales, la compañía tiene Supercentros con una línea completa de abarrotes para las compras de la familia de una sola escala. También cuenta con tiendas de especialidades con un centro de visión, instalaciones para neumáticos y lubricación y procesamiento de fotografías. Además, Sam's Club es un club de almacén sólo para miembros individuales y de negocios.

Desde principios del decenio de 1990, Wal-Mart se ha vuelto internacional, empezando con una tienda Sam's Club cerca de la Ciudad de México. Ahora, Wal-Mart opera clubes y tiendas por todo el mundo, en países como Argentina, Brasil, Canadá, China, Alemania, Corea del Sur, México, Puerto Rico y el Reino Unido, dando empleo a más de 280 000 personas.

El tremendo tamaño de la compañía le da un enorme poder de compra, lo que a su vez hace posible ofrecer bienes a bajos precios, política que distingue a Wal-Mart de otros detallistas. La compañía es conocida por su estrategia de marcas nacionales, que permite a los consumidores comparar precios. Además, Wal-Mart tiene sus propias marcas privadas con ofertas de productos en ropa, cuidado de la salud y la belleza, alimento para perros y otros artículos.

¹² “Wal-Mart, Wal around the World”, *The Economist*, 8 de diciembre, 2001, pp. 55–57; “Wal-Mart Stores, Inc.”, Caso 9-794-024 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 6 de agosto, 1996; Wal-Mart, *www.walmartstores.com*, consultado el 3 de octubre, 2006; “H. Lee Scott Jr., Wal-Mart Stores”, *BusinessWeek*, 14 de enero, 2002, p. 71; véase también, Fishman, Charles, *The Wal-Mart Effect*, Stratford: Penguin Press, 2006; el libro ha sido revisado por Gillespie, Daniel T. en *Academy of Management Learning & Education*, septiembre, 2006, pp. 378-379; <http://www.walmart.com>, consultado el 24 de febrero, 2007.

En su sistema de distribución de centro y espuelas, la mercancía se lleva a un centro de distribución, donde se clasifica y prepara para su entrega a las tiendas. Estos centros de distribución muy automatizados operan las 24 horas del día y pueden atender alrededor de 150 tiendas. Otra mercancía es embarcada directamente de los proveedores a las tiendas.

Estructura de organización simple: centralizada y descentralizada

Si bien el sistema de información privado de la compañía está centralizado, la operación se encuentra descentralizada con un alto grado de autoridad delegada a los gerentes locales, por ejemplo, en asignar precios a la mercancía según el ambiente local. La autonomía otorgada a los gerentes de tienda, los hace en cierto sentido un pequeño tendero que puede tomar decisiones para ajustar el inventario de acuerdo con las necesidades locales. Los empleados, llamados asociados, son informados y festejados en las reuniones de los sábados por la mañana, donde son alabados por sus logros. Las reuniones también presentan la oportunidad de reforzar la noción de que el cliente es el número 1.

La cultura de organización de Wal-Mart está construida sobre tres valores básicos promulgados por Sam Walton. Fue establecida en 1962 y aún persiste en la organización. Los valores son: 1) respeto por el individuo, 2) servicio al cliente y 3) buscar la excelencia. Otros factores que tiene influencia en la cultura de la organización incluyen exceder las expectativas de los clientes, asistir a las personas para que puedan distinguir una diferencia, acercarse rápido a los clientes para ayudarlos, hacer hoy lo que puede hacerse hoy, más que posponerlo y asignar precios para proporcionar valor al cliente.

Administración de recursos humanos: las personas, el activo más importante

Es evidente que la cultura de la organización tiene un efecto en la función de asignar personal. Los asociados son tratados con respeto en esta organización esbelta. Tener un alto grado de autoridad motiva a las personas. La capacitación está descentralizada, con seminarios de administración ofrecidos en los centros de distribución y no en la casa matriz. La atmósfera de la compañía alienta a los empleados a presentar sugerencias, muchas de ellas implementadas a través del sistema de sugerencias "Sí podemos, Sam". Los asociados reciben bonos por reducir costos a través del "plan de incentivos por encoger". Supervisores y gerentes reciben un salario y compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda. Los asociados también pueden participar en un plan de reparto de utilidades en el que Wal-Mart contribuye un cierto porcentaje.

Liderazgo por ejemplo: frugalidad simple comunicada con efectividad

Sam Walton, el fundador, proporcionaba liderazgo con el ejemplo. Su filosofía influía en su estilo. Alguna vez el hombre más rico de Estados Unidos, era un hombre muy frugal, viajando en clase económica y conduciendo una vieja camioneta pickup. De igual modo, Lee Scott, el actual CEO, conduce un Beetle, de Volkswagen. Sam Walton fue un buen comunicador durante su tiempo como CEO y su estilo fue descrito como "administrar al caminar y volar por ahí" por sus frecuentes visitas a sus tiendas. Aunque creía que confiar en las personas y darles responsabilidad era esencial para administrar a las personas con efectividad, también tenía los sistemas de control necesarios. Aun cuando Walton falleció en 1992, su herencia y filosofía persisten en su organización, como lo muestran las oficinas generales de mobiliario espartano en Bentonville.

Controlar una organización grande: compartir información y tecnologías con los proveedores

Uno de los factores claves para el éxito de Wal-Mart es el sistema de inventarios que utiliza tecnología moderna. El sistema de logística privado controlado por computadora es considerado uno de los más grandes de Estados Unidos, calificado sólo atrás del sistema del Pentágono. El gerente de tienda puede averiguar con facilidad cómo van sus gerentes de departamento y qué productos tienen mucha demanda. El inventario de Wal-Mart se renueva casi dos veces más rápido que el promedio de la industria, reduciendo así los costos de inventario de manera importante. Los proveedores, considerados parte de la familia Wal-Mart, también tienen acceso al sistema y reciben datos en tiempo real para ayudarlos a planear para los artículos de movimiento rápido.

Sin embargo, la relación con los proveedores es muy propia de negocios. Los contratos son negociados en oficinas austeras con una mesa y sillas, nada de oficinas lujosas. Lo que sí se puede encontrar, es un cartel que anuncia que los compradores de Wal-Mart no aceptan sobornos, lo cual podría influir en las decisiones de compra.

Retos mundiales para el futuro¹³

Aun cuando Wal-Mart ha sido exitosa, hay retos considerables al frente. Para seguir creciendo, Wal-Mart tendría que seguir abriendo nuevas tiendas con agresividad, en casa y en el extranjero. Además, las ofertas de productos y servicios necesitan extenderse, como ofrecer servicios bancarios y agregar alimentos. La expansión internacional es otra forma de crecer. La compañía ha tenido éxito en la expansión en Canadá y México, pero otras estrategias han sido menos exitosas. Uno de esos ejemplos fue el ingreso en Alemania, que la compañía no planeó con cuidado. Lee Scott atribuye el fracaso a mala administración. La compañía trata de aprender de sus errores e insiste a sus asociados que proporcionen buen servicio con una sonrisa. De hecho, un gran problema para la compañía de rápido crecimiento es desarrollar gerentes y asociados competentes.

En el plano doméstico, la imagen de Wal-Mart ha sido dañada por la publicidad sobre el efecto del detallista grande en las comunidades pequeñas. El programa de televisión "60 Minutes" mostró cómo detallistas pequeños de poblados chicos no pudieron competir con efectividad con el gigante y se vieron obligados a cerrar. No obstante, los consumidores de las comunidades pequeñas eran atraídos por los precios bajos todos los días. Wal-Mart también ha sido citado por los bajos beneficios de salud otorgados a sus empleados. Quizá en parte para apartar la atención de este problema, la compañía llevó la atención al alto costo de la salud en Estados Unidos con una estrategia de reducir drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, empezando por Florida. Si bien los críticos ven esto como una medida publicitaria, los consumidores la reciben bien.¹⁴

Uno de los intentos más recientes de Wal-Mart por mantenerse como el detallista más grande del mundo es convertirse en el abarrotero del barrio, lo cual ha provocado temor entre otras tiendas de alimentos. El negocio de los alimentos es un gran negocio. Las personas pueden ir a comprar alimentos una o dos veces a la semana. Y al mismo tiempo, ser incitadas a comprar otros productos que Wal-Mart les ofrece.¹⁵

Wal-Mart practicó con efectividad las funciones gerenciales de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar, lo que lo llevó a su éxito sobresaliente, pero los retos permanecen. Compañías como Costco y Kmart, asimismo empresas extranjeras como la francesa Carrefour y la alemana Metro (aun cuando ambas son mucho más pequeñas que Wal-Mart) intentan quitarle negocios a Wal-Mart. ■

¹³ Véase también, Drucker, Peter, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20.

¹⁴ "Wal-Mart – High Risk, High Reward", *The Economist*, 14 de octubre, 2006, p. 32.

¹⁵ O'Keefe, Brian, "Meet Your New Neighborhood Grocer", *Fortune*, 13 de mayo, 2002, pp. 93-96; Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", *Business Week*, 15 de abril, 2002, p. 43.

Preguntas

1. Con la saturación de tiendas en las áreas rurales de Estados Unidos, ¿puede Wal-Mart utilizar las mismas estrategias para abrir tiendas en las ciudades? ¿Por qué? ¿Qué dificultades puede encontrar la compañía?
2. ¿Puede la cultura de la organización, que fue tan efectiva en Estados Unidos, ser transferida a otros países? ¿Qué cambios, si los hay, sugeriría usted?
3. ¿Podrían los competidores copiar el sistema de inventarios de Wal-Mart?
4. ¿Le gustaría ser un gerente en Wal-Mart? ¿Por qué?
5. ¿Qué debería hacer Wal-Mart para tener éxito en otros países?
6. ¿Cómo puede Wal-Mart controlar la empresa mundial?



Caso internacional 18.2

Grupo Leche Pascual

Elaborado por Sonia Benito Hernández y Cristina López-Cózar Navarro, de la Universidad Europea de Madrid

Descripción de Grupo Empresarial

El Grupo Leche Pascual, creado en 1969, es una empresa pionera en la industria alimentaria española. Su principal actividad es el envasado y la preparación de leche, yogures pasteurizados después de fermentación, zumos, cereales para el desayuno, huevo líquido ultrapasteurizado y tortillas, agua mineral, productos lácteos, y su comercialización. Una de las claves de su éxito es la calidad y la innovación continua que lo diferencia de sus competidores. Grupo Leche Pascual ha diversificado su actividad introduciéndose en otros sectores económicos, como el inmobiliario, seguros, etcétera. No obstante, es líder en el mercado alimentario español.

Origen

Grupo Leche Pascual inicia su actividad en 1969, cuando don Tomás Pascual Sanz se hace cargo de una pequeña cooperativa lechera en quiebra, a la que llama Industrias Lácteas Pascual, S.A.

Los primeros años se enfocaron en buscar envases que garantizaran el mantenimiento de la calidad de la leche; pero los 400 socios de la cooperativa y el resto de los hermanos Pascual desconfiaron de la apuesta por envasar el producto con la mayor calidad de España y finalmente abandonaron la empresa.

En el decenio de 1970, Pascual introduce en España la uperización de la leche y el envasado aséptico Tetra BriK, toda una innovación en el envasado de la época. Además, para garantizar la calidad de la leche contratan un equipo de veterinarios y asesores ganaderos, que actualmente se compone de más de 100 personas, el cual les permite garantizar que, en origen, la leche está 100% libre de antibióticos.

En el decenio de 1980, la empresa sigue una estrategia de diversificación, creando y desarrollando nuevos productos como el zumo de frutas Zumosol, la leche desnatada y semidesnatada.

En los primeros años del decenio de 1990, el grupo se hace con toda la totalidad de las acciones de la empresa Pascual Aranda, S.A., empresa que reestructura, ya que estaba en suspensión de pagos, también realiza otras adquisiciones como Cérex (fábrica de cereales en Valladolid) y la planta embotelladora de agua mineral en Tarragona.

En 1993, Grupo Pascual pone en marcha la planta de huevo líquido en Aranda de Duero (producto 100% libre de salmonelosis), cuyo uso en el sector hotelero hicieron obligatorio las autoridades sanitarias, con el fin de evitar las intoxicaciones que se daban en ese sector.

A finales del decenio de 1990, Pascual lanza los yogures Pascual Crecimiento, pasteurizados después de la fermentación, desnatados, con frutas, sabores, etc., destinado a niños de hasta 4 años; y BioFrutas, producto que representa el mayor éxito en los mercados de alimentación en España. En los últimos 10 años, lanza al mercado Pascual Calcio, Natillas y Arroz con Leche, además de poner en marcha la planta de elaboración de tortilla de patatas, que utiliza huevo líquido pasteurizado.

De 2000-2004, el grupo sigue desarrollando nuevos productos como Vivesoy (zumo y soya mezclada) y realiza nuevas inversiones en la creación de tres plantas: una en Córdoba, dedicada a la fabricación de zumos recién exprimidos; otra en León, dedicada al envasado de agua mineral Pascual Nature; y la última en Segovia, dedicada al envasado de agua mineral, con las instalaciones más modernas de Europa.

En los últimos años, Grupo Leche Pascual ha adquirido una planta de pienso en Lugo y ha inaugurado una Delegación Comercial en Tarragona para abastecer a la zona de Cataluña.

Ayer y hoy

Grupo Leche Pascual ha pasado de ser una empresa monoproducto a una diversificada con más de 300 referencias distintas. Su crecimiento ha sido responsable y consecuente, pues ha creado empleo y riqueza, pasando de un modelo de empresa familiar a otro de familia empresarial titular del capital accionariado.

Antes de morir don Tomás Pascual Sanz en 2006, y para poder consolidar este modelo empresarial actual, se formalizó un protocolo familiar en 2000, el cual establecía los criterios de supervivencia de la empresa y la salvaguarda de los derechos de los empleados. El protocolo define los parámetros sobre los que se basará la sucesión familiar de la compañía y los principios por los que se regirá su actuación en la empresa. Los parámetros son la responsabilidad para con sus agentes más importantes (proveedores, empleados, clientes) y la independencia en la asignación del sucesor.

La calidad y la seguridad en la alimentación como prioridad del grupo

Debido a las últimas crisis alimenticias acontecidas (mal de las vacas locas, dioxinas, fiebre asiática, gripe aviar), la preocupación por la seguridad alimenticia se ha puesto encima de la mesa de todos los estados de los países desarrollados. Por tanto, Grupo Leche Pascual, sensibilizado por estas amenazas del sector, ha buscado un doble objetivo en la seguridad de sus alimentos: por un lado estableció un sistema integral de trazabilidad que garantiza un alto nivel de protección de la salud humana y animal gracias a un mayor número de controles a lo largo de toda la cadena alimentaria y, por otro, implanta el concepto de calidad como su prioridad.

La noción de calidad, que está indisolublemente asociada a la de seguridad alimentaria, afecta desde las materias primas, hasta los procesos tecnológicos o el envasado.

Sin embargo el grupo, ha extendido su idea de calidad no sólo a los procesos productivos, sino también a las personas, principales elementos que forman su empresa; así, ha establecido ocho razones de calidad humana:¹

1. Trasladar las iniciativas estratégicas de la compañía: conocemos el negocio a profundidad, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes, orientados a la consecución de logros y resultados. Proveemos de las herramientas y sistemas adecuados para conseguir el reto comercial e industrial que es "ser la mejor experiencia de consumo nutricional, liderando la calidad e innovación de producto y la excelencia del servicio".
2. Reclutamiento y selección: aprovechamos los recursos de promoción interna y utilizamos las técnicas de selección más avanzadas para atraer a los mejores profesionales, haciendo de Grupo Leche Pascual una compañía admirada,

¹ Grupo Leche Pascual. Información disponible en HTML en: <http://www.lechepascual.es/e02.aspx>. (Consultado el 22 de junio de 2007.)

donde las personas quieren trabajar. Nos basamos en las descripciones y perfiles de competencias de los puestos y realizamos procesos de selección y entrevistas con altos estándares.

3. Asimilación e integración: proveemos a los empleados de las herramientas adecuadas para desarrollar con el más alto nivel sus responsabilidades. Informamos de manera clara a la organización con un plan de acogida y formación, revisando la idoneidad de los procesos y realizando un seguimiento de la persona para mantener su nivel de entusiasmo e ilusión.
4. Evaluación del rendimiento: desarrollamos los sistemas de evaluación para que, de manera objetiva, nos permitan evaluar a cada empleado con respecto a sus funciones, objetivos, valores de la compañía y competencias claves. Nos aseguramos de que todos los sistemas de evaluación sean compartidos y eficaces, para conseguir los logros más retadores planteados por la compañía. Evaluamos de forma honrada y clara, los planes de mejora.
5. Desarrollo profesional y formación: facilitamos un plan de desarrollo individualizado, con un claro enfoque a la formación y entrenamiento, que permita a cada empleado alcanzar las máximas metas profesionales y que contribuya de manera eficaz a los retos y logros de la compañía.
6. Desarrollo de la organización: nos aseguramos de que la empresa cuenta con las personas preparadas para asumir mayores responsabilidades en el momento y lugar adecuados, garantizando que los planes de formación sean una inversión rentable para la compañía. Tomamos decisiones objetivas, promocionando a los más capaces y siendo magnánimos para ofrecer talento al resto de la organización.
7. Recompensa y reconocimiento: establecemos y mantenemos directrices de retribución que combinen la equidad interna y la competitividad externa, asegurándonos de que las personas que más aporten a la organización sean recompensadas por ello, así como el reconocimiento individual para mantener la motivación por el trabajo bien hecho.
8. Movimiento y salida: impulsamos los movimientos de promoción interna dentro de las empresas del grupo. Nos aseguramos de que las personas que dejan la compañía sean tratadas con los más altos estándares de compromiso social y ético.

Por tanto, como puede apreciarse, la idea de calidad y mejora continua va desde la gestión y administración de la empresa a través de su capital humano hasta la calidad en sus actividades productivas.

La garantía de calidad en el desempeño de sus actividades productivas constituye parte de su identidad y complementa la cadena de valor de su política de seguridad alimentaria.

Para obtener esa calidad en la selección de las materias primas, el grupo interviene en los procesos de nuestros proveedores para colaborar en el logro de la máxima calidad desde su origen:

La leche se recoge diariamente a más de 2.300 ganaderos, procedente de selecto ganado vacuno y asegurada sin antibióticos.

Las naranjas para zumos son recolectadas en Andalucía, donde se cultiva la naranja de mejor calidad para zumos.

La Calidad de nuestros procesos productivos, incorpora las más modernas tecnologías en España y, a veces, en Europa:

Tecnología avanzada en procesos térmicos (Uperización).

Rigurosos controles de calidad: al llegar a nuestras plantas todas las materias primas y auxiliares se someten a los más estrictos controles de calidad, rechazándose toda aquella que no cumple nuestros rigurosos estándares de calidad. Durante el proceso de fabricación y envasado se toman continuas muestras que son analizadas en los laboratorios de cada planta.

Tecnología avanzada en procesos asépticos de llenado.

Modernos sistemas de envasado, paletizado y almacenamiento.

La calidad en el control de post-producción, es decir, antes de salir a la venta, de los productos ya envasados son nuevamente sometidos a controles que aseguren que nada se pone a la venta si no cumple nuestros estándares de calidad.

La calidad en la infraestructura ambiental, se asegura mediante equipos y sistemas que optimizan el consumo energético y reducen al mínimo las emisiones de residuos.

Esta continua preocupación por la calidad se traduce en algunos hitos significativos:



Primera empresa española certificada por la UE para la comercialización de leche en todo el territorio de la Unión.

Ha obtenido las más exigentes certificaciones de calidad, como la ISO 9000.

En 1999, Grupo Leche Pascual se convierte en la primera empresa láctea del mundo que puede exportar yogures a Estados Unidos tras obtener la homologación "Grado A" otorgada por la Administración de Estados Unidos. Recientemente ha renovado dicha homologación con la máxima puntuación posible, 100 puntos.

Futuro de la empresa

Grupo Leche Pascual es una compañía con un crecimiento sostenido, como lo demuestra la evolución de su facturación durante los últimos años. El crecimiento medio anual constante es de 7% en los últimos años.

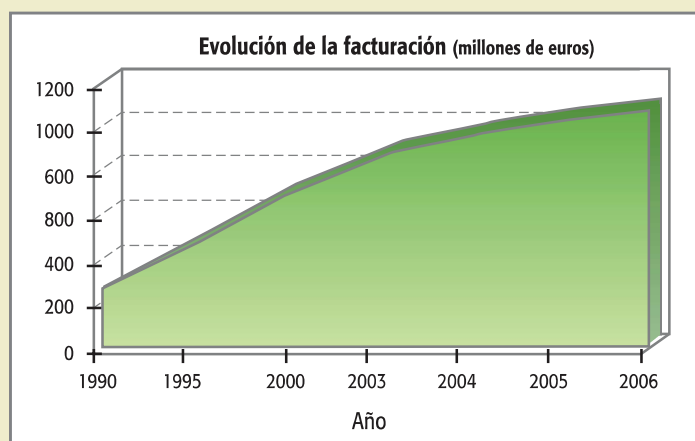


FIGURA 1 Evolución de la facturación.

Fuente: Grupo Leche Pascual. www.lechepascual.es

La evolución del peso de la leche líquida sobre el resto de los productos, en el total de la facturación ha decrecido en los últimos años, de esta forma queda demostrada la apuesta de Grupo Leche Pascual por la diversificación y la búsqueda de nuevos mercados; así, el número de productos vendidos en los últimos años ha crecido de forma espectacular. El último ejemplo de innovación, presentado en la reciente Feria Alimentaria, ha sido una tortilla francesa envasada para microondas. Se trata de una tortilla francesa clásica, elaborada con huevos frescos del día, sin aditivos y destinada al gran público, que hasta ahora sólo se vendía a establecimientos de hostelería.

Una de las estrategias de futuro del grupo es expandirse por China, México y Brasil, por lo que mantiene conversaciones con empresas y fabricantes de productos alimentarios con una amplia red de distribución.

Según afirmó el 30 de noviembre de 2006, el presidente y consejero delegado de Grupo Leche Pascual, Tomás Pascual Gómez-Cuétara: Cuando la empresa encuentre "un socio de confianza que conozca bien el mercado" estudiará montar unidades de producción para comercializar productos lácteos bajo su marca propia, aunque no descarta aprovechar la firma de su socio local si cuenta con reconocimiento entre los consumidores, indicó.

Así se empezaron a comercializar nuevos productos en enero de 2007 como Tealia y Essencial.

El presidente de la compañía afirmó igualmente en la misma fecha: *Duplicaremos las ventas en cinco, seis o siete años, confió. Avanzar en la orientación al cliente, reforzar la innovación, mejorar la cadena de suministro, aplicar una gestión empresarial más participativa y "llevar la excelencia a la calidad operativa" son los "pilares" del proyecto del futuro del grupo*, sostuvo. ■

Preguntas

1. Concepto de la calidad en Grupo Leche Pascual.
2. ¿Qué acciones lleva a cabo Grupo Leche Pascual en nombre de la calidad?
3. ¿Qué impulsó a Grupo Leche Pascual a seguir su política diferenciadora?
4. ¿En qué resultados se ve reflejado el éxito o fracaso de la estrategia llevada a cabo por Grupo Leche Pascual?
5. ¿Qué certificaciones de calidad ha obtenido Grupo Leche Pascual? ¿En qué territorios son válidos? ¿Qué o Quién es AENOR?
6. Explica los "pilares" que el presidente de la compañía afirma son necesarios para crecer en los años propuestos y en el tiempo estimado.

Referencias

1. AZNAR AGUILAR, J. Caso Leche Pascual. Pioneros en Uperización y Comunicación. Información Disponible en versión HTML en: http://empresas.telefonica.es/documentacion/casos_exito/CP_Leche_Pascual.pdf (Consultado: 11 de junio de 2007).
2. GRUPO PASCUAL. Información disponible en versión HTML en: <http://www.lechepascual.es> (Consultado: 17 de junio de 2007).
3. GRUPO LECHE PASCUAL. *La seguridad y la calidad de los productos*. Información disponible en versión HTML en: <http://www.lechepascual.es> (Consultado: 17 de junio de 2007).
3. LA BOLSA.COM. Noticias sobre empresas, información disponible en versión HTML en: <http://www.labolsa.com/noticias/20061130142433/> (Consultado: 15 de junio de 2007).
4. SABI. Base de Datos privada sobre empresas.