

Control Interno

Organización Empresarial

T.S.P. - UTN FRRQ

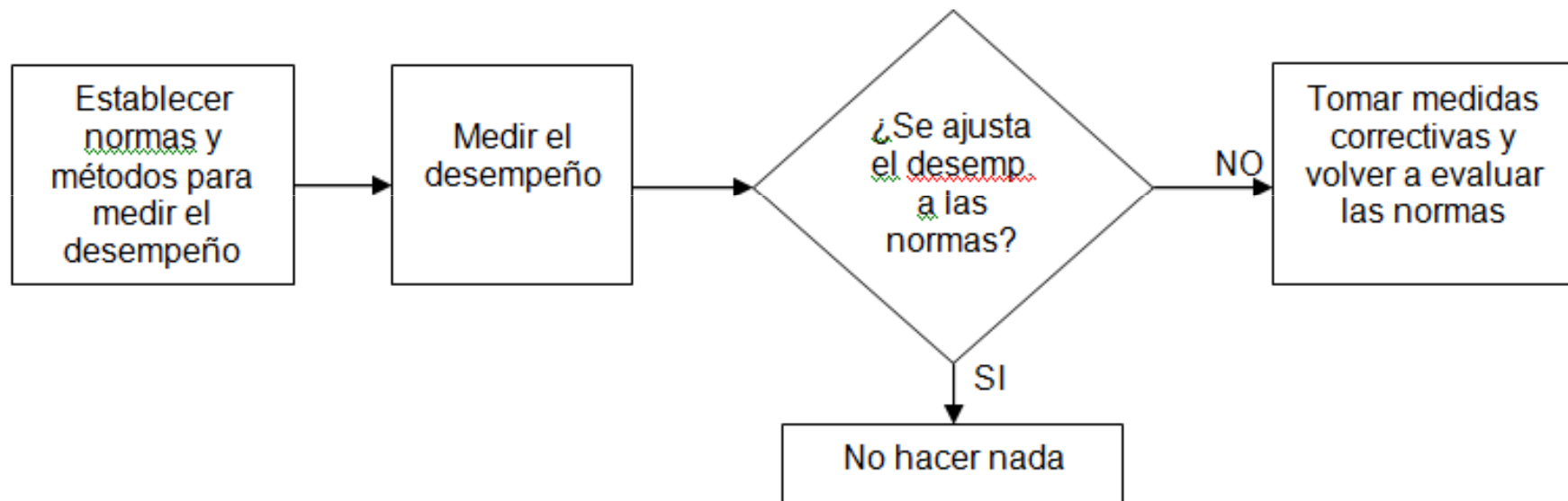
Control Interno

El control permite a las organizaciones:

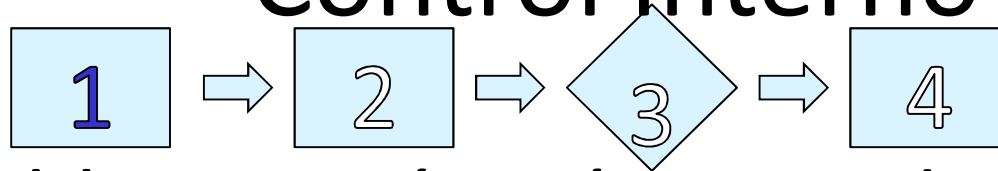
1. Asegurarse que avanzan hacia sus metas.
2. Medir eficiencia en uso de recursos.
3. Vigilar cambio en el entorno y sus repercusiones en la organización.

Control

Pasos típicos:



Control Interno

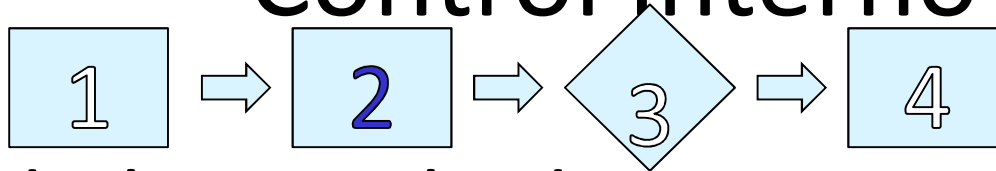


1. Establecer qué y cómo medir:

¿cómo se conocerá que se alcanzó el éxito?

- Metas y objetivos de la planificación, claros y mensurables.
- Ejemplos:
 - "mejorar las habilidades de los empleados"
 - "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales durante los meses de poca actividad".

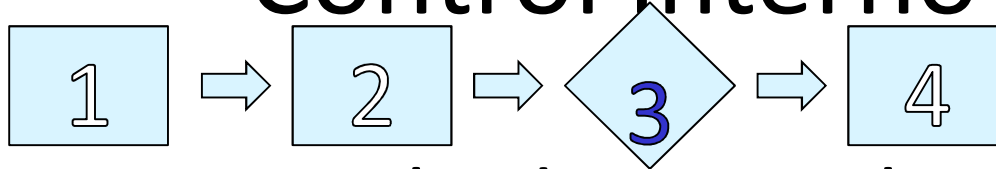
Control Interno



2. Medir los resultados.

- Proceso constante y crítico.
- Frecuencia: depende de la actividad a medir.
- Ejemplos:
 - Contaminación de gases en una planta fabril.
 - Metas de la alta dirección.

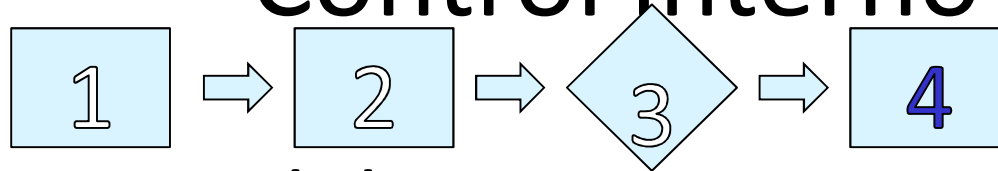
Control Interno



3. Compara resultados con objetivos.

- Es el paso más fácil.
- Se realiza de acuerdo a los criterios previamente establecidos.

Control Interno



4. Tomar medidas correctivas

Solo es necesario si:

- Los resultados no cumplen con los niveles establecidos.
- El análisis indica que se deben tomar medidas.

Las correcciones pueden involucrar un cambio en:

- una o varias actividades.
- en las normas originales.

Determinar cual es el cambio más acertado puede ser muy complejo.

¿Por qué controlar?

El mejor de las planes se puede desviar

- Necesitamos poder detectar los desvíos.

Mejorar la calidad

- La TQ se nutre del control y promueve el control.
- Cada empleado puede controlar y mejorar el trabajo.
- Ámbito seguro.

¿Por qué controlar?

Enfrentar el cambio de contexto

A mayor velocidad o magnitud de cambios, más necesario es controlar. Los cambios darse en:

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

El control ayuda a:

- Detectar cambios que afectan los productos y servicios
- Responder a las amenazas y oportunidades.

¿Por qué controlar?

Producir ciclos más rápidos

Los clientes de hoy esperan:

- velocidad, y
- productos y servicios a su medida.

Se requiere acelerar:

- la atención y entrega de pedidos,
- el desarrollo de nuevos productos.

Los controles oportunos pueden evitar importantes demoras.

¿Por qué controlar?

Agregar valor

Una organización debería incrementar el valor de sus productos o servicios, para que los clientes los prefieran.

Mejorar la calidad requiere procedimientos de control.

¿Por qué controlar?

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

La administración participativa exige

- delegar autoridad y
- fomentar el trabajo en equipo.

Los gerentes delegan la decisión de cómo resolver las tareas. No disminuye su responsabilidad.

El proceso de control debe permitir que el gerente:

- controle el cumplimiento de objetivos
- sin entorpecer creatividad o participación.

Diseño de los sistemas de control

Objetivo: proveer retroalimentación oportuna, barata y adecuada para los miembros de la org.

Los sistemas de control permiten vigilar:

- Que ciertas actividades (producción, ventas, etc.) se están haciendo debidamente.
- Que los proyectos alcancen los resultados especificados (nuevo producto, conclusión de un edificio, etc.)

La mayor dificultad es decidir qué medir y con qué frecuencia.

Diseño de los sistemas de control

Es de gran valor identificar:

- las áreas clave de resultado (ACR) y
- los puntos estratégicos de control (PEC).

Diseño de los sistemas de control

ACR: son aquellos aspectos que deben funcionar con eficacia para que toda la organización triunfe.

Involucran las principales actividades o grupos de actividades relacionadas. Ejemplos:

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

Diseño de los sistemas de control

PEC: son los puntos críticos del sistema.

Requieren especial vigilancia e información.

Un % mínimo de

actividades, hechos, personas, u objetos

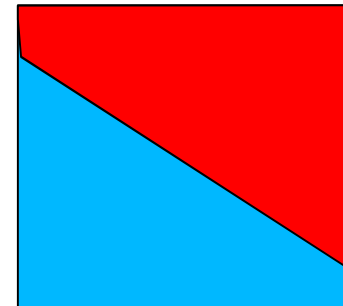
producen una proporción elevada de

gastos, problemas o desafíos

que tendrán que enfrentar los gerentes.

Ejemplos:

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



Diseño de los sistemas de control

Para detectar los PEC:

- Concentrarse en lo más significativo de una operación.
- Identificar los puntos donde ocurren los cambios, pues allí es más probable cometer errores
 - orden de compra → factura
 - art. inventario → art. de despacho.

Controles financieros

Tienen especial importancia por:

- La importancia de las finanzas en cualquier organización.
- El dinero es fácil de medir.
- El dinero es una unidad de medida común para muchas de las áreas.

Estados financieros

Sirven para controlar el valor monetario de bienes y servicios que entran y salen de la organización.

Permiten vigilar 3 condiciones financieras:

- **Liquidez**: capacidad de convertir los activos en dinero para cubrir necesidades financieras corrientes.
- **Estado financiero** gral: equilibrio a largo plazo entre endeudamiento (pasivo) y capital (activo - pasivo).
- **Rentabilidad**: capacidad de obtener utilidades a lo largo de un período.

Estados financieros

IMPORTANTE: Los estados financieros no muestran toda la información importante.

No reflejan:

- Avances científicos y tecnológicos.
- Crecimiento en conocimientos de la organización.
- Cambios en las preferencias de los consumidores.

aunque todo esto podría ser más importante para el éxito de la organización.

¿Quiénes demandan info financiera?

1. Internamente:

Comparar el estado financiero actual con:

- los del pasado y con
- los de la competencia

para medir cómo se ha actuado.

Podrían encontrarse correcciones a realizar.

2. Externamente:

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

Balance General

Es una **fotografía** de la situación financiera de la organización a una fecha.

Describe a la empresa en término de:

- activos,
- pasivos y
- capital

Activo	
■ Activo corrient	
-- Efectivo	\$5,000
-- Cuentas por cobrar	2,000
-- Inventario	<u>12,000</u>
Total del activo corrient	<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>

Balance General

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:

- **Corrientes** o circulantes: se podrían convertir en dinero
 - a un valor razonablemente pronosticable,
 - en el plazo de un año.

Efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables, inventarios.

- **No corrientes** o fijos: bienes más difíciles de convertir en efectivo: artículos usados para producir los bienes y servicios.

La planta, el equipo, los inmuebles, patentes, etc.

Balance General

ACTIVO

Circulante

Caja 514

Bancos 4675

Documentos por cobrar 12000

Deudores varios 500

Inventarios 3000

Clientes 7500

Total Activo Circulante 28189

Fijo

Maq. y Equipo 17400

Deprec. acum. de Maq. y Equipo -3423

Total Activo Fijo 13977

Total Activo 42166

Balance General

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.

Balance General

PASIVO

Pasivo Circulante

Proveedores	18690	
-------------	-------	--

Acreedores Diversos	3450	
---------------------	------	--

Total Pasivo		22140
---------------------	--	-------

Capital Contable

Capital Social	7500	
----------------	------	--

Reserva Legal	726	
---------------	-----	--

Utilidad de ejercicios anteriores	10950	
-----------------------------------	-------	--

Pérdida de ejercicios anteriores	-300	
----------------------------------	------	--

Resultado del ejercicio	1150	
-------------------------	------	--

Total Capital		20026
----------------------	--	-------

Total Pasivo + Capital		42166
-------------------------------	--	-------

Estado de Resultado

Resume lo que hemos ganado/perdido en un período.

- 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
otros gastos de operación.

Lo que queda son las ganancias netas que, básicamente se pueden destinar a:

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

Estado de Resultado

+ Ingresos por actividades (Ventas)

- Descuentos y bonificaciones

= **Ingresos operativos netos**

- Costo de bienes vend o de los serv. Prestados

= **Resultado bruto**

- Gastos de ventas

- Gastos de administración

= **Resultado de las operaciones ordinarias**

+ Ingresos financieros - Gastos financieros

+ Ingresos extraordinarios - Gastos extraordinarios

+ Ingresos de ejercicios ant. - Gastos de ejercicios ant.

= **Resultado antes de impuesto a las ganancias**

- Impuesto a las ganancias

= **Resultado neto**  Dividendos
Reinversión

Estado de Resultado

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

Muestran:

- De donde se obtuvo el dinero (operaciones, cobros, venta de inversiones, etc.)
- Cómo se usaron los fondos (compra de equipo, dividendos, pago de deudas, etc.)

	<u>Ene</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Abr</u>
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>				

Control Presupuestario

Presupuestos: representación cuantitativa monetaria de los recursos que se destinan a realizar las actividades proyectadas para determinados períodos.

- Son una herramienta para la planificación y el control en todos los niveles 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 (Coordinación).

Control Presupuestario

Los **presupuestos** se usan en todos los niveles de la org. porque:

- Sirven como común denominador para muchas activ.: producción, ventas, capacitación, publicidad, compras de equipo, etc. (mismo idioma)
- Pueden transmitir información en forma directa sobre:
 - el capital (recurso fundamental de la org.),
 - las utilidades (meta fundamental de la org.),
- Establecen normas de desempeño claras y definidas (en general para un año).
- Los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Los desvíos se detectar fácilmente.

Centros 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).



Centros de Responsabilidad

Los CR se clasifican de acuerdo a cómo se mida su eficacia (insumos / productos):

- C. Ingresos: se mide productos (monetarios), sin comparaciones directas con los costos de insumos. Ejm: dpto de ventas (solo real vs presup.).
- C. Egresos: se miden solo insumos (monetarios), pero no los productos. Ejm: dpto de Mant., Admin. o Investig.
- C. utilidades: mide diferencia numérica entre ingresos y egresos. Ejm: en una organización cada línea de productos es un centro de utilidad.

Centros de Responsabilidad

- C. inversiones: 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

- Top-down (De arriba hacia abajo): son impuestos por la alta dirección, casi sin consultar.
- Bottom-up (De abajo hacia arriba): los preparan las personas que los aplicarán. Luego se van elevando para que los aprueben.
 - El proceso continúa hasta que todos los presupuestos se reúnen y se entregan al comité de presupuestación para que los revise.
 - Finalmente la alta dirección le da el visto bueno.

Proceso Presupuestario

Ventajas de Top-down:

- Mayor conocimiento sobre:
 - Proyecciones económicas de la industria.
 - Lineamientos de planificación de la empresa.
 - Metas de la empresa.
 - Disponibilidad general de recursos.

Proceso Presupuestario

Ventajas de Bottom-up:

- Mayor conocimiento 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.

Proceso Presupuestario

Ventajas de Bottom-up:

- Mayor conocimiento 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.

Tipos de Presupuestario

De **operaciones**: enumera recursos y costo de los mismos.

- De Egresos:
 - Programados para cada artículo.
 - Discrecionales.
- De Ingresos:
 - Sirve para medir la eficacia de mercadotecnia y ventas.
- De Utilidades:
 - Combina los 2 anteriores

Tipos de Presupuestario

Financiero:

Lo que se espera gastar durante el período, indicando su fuente.

Tipos de Costo

En los presupuestos se consideran 3 tipos de costo:

- Fijos: No afectados por la cantidad de trabajo.
- Variables: Proporcionales a la cantidad de trabajo efectuado.
- Semivariable: Varía con la cantidad de trabajo, pero no proporcionalmente.