RAMO: GESTIÓN DE CONTROL

iPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

FUNDAMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

CLASE 01

1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL

En el lenguaje simple, el control puede ser definido como la acción de verificar, medir, evaluar y comparar. Sin embargo, esta definición no resulta del todo completa, puesto que para que efectivamente se realice control, aparte de la medición y evaluación, debe existir una acción correctiva.

El origen del control viene dado por el hecho de que los objetivos de las empresas y de las personas que la componen, son distintos. Por ejemplo, muchos empleados pueden tener como objetivo establecer relaciones sociales, lo que por sí solo, no sería de gran utilidad para el logro de los objetivos organizacionales, ya que si estos últimos se orientaran en el aumento de la productividad, y los individuos sólo se dedicaran a conversar y poco a trabajar, es probable que dichos objetivos no se cumplan, dado el bajo desempeño de sus trabajadores. Dado lo anterior, las organizaciones deben implementar mecanismos que permitan dirigir al individuo hacia el logro de los objetivos organizacionales, y verificar si éstos se cumplen o no; dicho mecanismo corresponde al control.

Antes de la realización del control, se deberán haber determinado ciertos elementos, lo cual permitirá establecer una comparación entre el desempeño real y el deseado, ellos son: un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad en la cual medir el control y, un instrumento de medida.

Por Ejemplo

Suponga que a fines del año 2009, se establece como objetivo para el año siguiente incrementar el nivel de ventas de la tienda X en un 15%, durante enero – diciembre de 2010. En este caso, el control se llevará a cabo a las ventas de la tienda, cuyo patrón de comparación será el nivel de ventas que resultaron en el período comercial 2009, siendo la regla de medición, el 15% sobre las ventas. La unidad de medida que será aplicado en este caso será el peso chileno, es decir, el nivel de ventas se medirá en términos monetarios; y finalmente, el instrumento de medida a utilizar serán informes o registros mensuales de ventas.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, los administradores al llevar a cabo el control, podrán identificar si el resultado real durante el año 2010, logró cumplir el objetivo establecido; y en caso de no alcanzarlo, se podrán emprender acciones para corregirlo; por ejemplo, podrían identificar que el no cumplimiento de los objetivos se debió a la baja promoción de ventas o a los cambios en los gustos del consumidor; esto les permitirá efectuar las modificaciones correspondientes para el próximo período comercial, ya sea incrementar la inversión en promoción de ventas, o bien, modificar las características de los productos, de acuerdo a las necesidades detectadas en el mercado.

Pese a lo anterior, la palabra control posee variadas connotaciones y su significado depende de la función o del área en la que se aplique, por lo que puede ser entendida de tres formas:

- Como la función administrativa que forma parte del proceso administrativo (junto con la planeación, organización, dirección y lo que precede, es decir, control).
- Como los distintos medios de regulación utilizados por un individuo o empresa.
- Como la función restrictiva de un sistema que ayude a mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y de esta forma evitar cualquier desviación.

Como se sabe, el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general, así como el desempeño frente a un plan estratégico.

En general, debe entenderse el control como una función del tipo administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar y medir si la actividad o sistema seleccionado está alcanzando o no los resultados esperados.

El control, ya sea poco o muy formalizado, resulta primordial para asegurar que todas y cada una de las actividades realizadas por la empresa sean como se planificaron y, contribuyan a alcanzar los objetivos globales organizacionales propuestos. De acuerdo con esto, se deduce que la principal función del control es la de regular, sin embargo, una de las razones más evidentes de la gran importancia que posee el control, es porque hasta el mejor de los planes puede sufrir desviaciones.

Así es que el control se emplea para lograr una mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor (tanto a los productos como a los servicios ofrecidos) para obtener una ventaja competitiva[1], y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Por Ejemplo

Suponga que en el área de producción de una planta productora de chocolates se adquiere nueva tecnología, la cual supuestamente permitirá aumentar la productividad de la planta en un 50%. En este caso, los encargados de operaciones deberán controlar el rendimiento de cada una de las máquinas y equipos adquiridos, de modo de verificar si el aumento de productividad se ha generado realmente; y si no es así, detectar en donde se provocan los problemas; por ejemplo, puede que el personal no esté capacitado para manejar ese tipo de tecnología, lo cual provocará que se implementen programas de capacitación a los operarios.

[1] Corresponde a alguna característica distintiva que le permite a la empresa obtener una ventaja sobre sus competidores para atender de mejor forma al mercado. Las ventajas competitivas, generalmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

De acuerdo a lo anterior, es preciso señalar que el control puede ser analizado desde dos puntos de vista, uno limitado y otro de mayor amplitud. En el primer caso, el control se orienta sólo en la verificación de resultados a posteriori, es decir, una vez que se ha finalizado el proceso o la actividad, se establecen los mecanismos que permitirán analizar la eficacia de la gestión de los distintos responsables de la organización, en relación a los resultados esperados o a los objetivos planteados con anterioridad.

En cambio, desde una perspectiva más amplia, el control consiste en el empleo de diversos mecanismos que no sólo permiten verificar el resultado cuando la actividad haya concluido (control posterior), sino que también trata de dirigir e influir en el comportamiento de los individuos en forma permanente, a fin de cumplir con los objetivos globales de la organización (control concurrente). De acuerdo a ello, en este caso, el control no sólo lo llevan a cabo los directivos, sino que participan en el proceso de control los empleados de los diversos niveles organizativos.

Respecto a lo anterior, se debe recordar que en una empresa existen múltiples procesos, en donde se combinan diversos recursos, los cuales son transformados en bienes finales. El resultado de dicho proceso dependerá en gran medida del comportamiento de cada uno de los individuos responsables de su realización. Por tal motivo, el control deberá ser aplicado sobre los diversos individuos que forman parte de la organización, centrándose en éstos el proceso de control.

Lo anterior se debe a que los objetivos individuales pueden no ser congruentes con los objetivos organizacionales, lo cual podría influir en los resultados de la organización; asimismo, el comportamiento de cada individuo al interior de la organización, a pesar de estar regulado (ya sea en mayor o menor medida), siempre tendrá un margen de maniobra en donde podrán tomar sus propias decisiones, según prioridades y restricciones, lo cual influirá en los resultados organizacionales. Por lo tanto, para poder dirigir la conducta de los individuos hacia el alcance de los objetivos organizacionales o al resultado esperado, el proceso de control deberá orientarse en el comportamiento individual de las personas que forman parte de la empresa, de modo tal que dicho comportamiento sea el más adecuado para lograr un resultado que coincida con los objetivos de la organización.

Como se dijo anteriormente, el proceso de control utiliza diversos mecanismos para adecuar el comportamiento de los individuos al interior de la organización, los cuales pueden ser formales e informales; entre los mecanismos formales se encuentran los sistemas de control fundamentados en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o el diseño de la estructura organizacional formal. Mientras que entre los mecanismos no formales se encuentran el estilo de liderazgo personal y la cultura organizativa, lo cual puede fomentar el autocontrol y la supervisión directa.

Realice ejercicios Nº 1 al 3

1.1 Elementos del Control

El control es un proceso cíclico y repetitivo, por lo tanto, para que pueda generarse, se requiere de la existencia de un conjunto de elementos, a saber:

- Una actividad sobre la que el control pueda ser aplicado; si no existiera una actividad, el control no se requeriría, puesto que no habría una operación sobre la cual aplicarlo; por lo tanto, el control siempre estará asociado a una actividad, a un proceso dinámico o a un sistema operativo. Por ejemplo, puede ser aplicado sobre la actividad de ventas, producción, desarrollo de productos, estrategia organizacional, etc.

- Un atributo de dicha actividad que sea medible; es decir, el control requiere de la identificación de una característica contra la cual se pueda medir el desempeño de la actividad, o al menos, pueda ser comparado sin que se altere su propio proceso. Por ejemplo, si la actividad que se desea controlar son las ventas, el atributo que podrá medirse será la participación de mercado.

- Un estándar o patrón de comparación; es decir, se deberá determinar el nivel deseado u óptimo, contra el cual se comparará lo indicado en el punto anterior, ya que se debe tener presente que el control esencialmente se orienta en comparar lo real con lo esperado. Por ejemplo, suponga que se desea lograr un 25% de participación de mercado; si la actual participación de ventas de la empresa en la industria es de 15%, entonces, durante el período que se desarrollará la actividad de ventas, la participación de mercado deberá tener un incremento del 10%; por lo tanto, en este caso el estándar contra el cual se comparará el desempeño real de las ventas de la empresa será el nivel de 25%.

- Un instrumento de medida; es decir, se deberá definir el medio a través del cual se logrará realizar la comparación entre lo real y lo previsto. Por ejemplo, si se desea medir la participación de mercado, se deberán determinar los niveles de ventas de la propia empresa y de la industria en la cual se desenvuelve, lo cual se podrá obtener de los registros mensuales de venta (informes de contabilidad de gestión).

- Una unidad de medición; es decir, se debe definir una unidad que permita dimensionar la desviación existente entre lo real y lo esperado; por ejemplo, la unidad de medición para el nivel de ventas podrá ser el volumen de ventas en términos monetarios o de cantidad, es decir, en pesos, dólares, cruzeiros, etc., o bien, en unidades vendidas.

- Un método de comparación que garantice la igualdad del resto de las condiciones, es decir, la utilización del concepto “ceteris paribus”[2]. Esto cobra importancia dado que si la comparación no es realizada siempre bajo las mismas condiciones, el control no es efectivo. Por ejemplo, si se va medir la participación de mercado, se deberán dejar

[2] Ceteris paribus: término utilizado para indicar que todo lo demás se mantiene constante.

constante el resto de las variables de mercado que pueden influir en su medición, tal es el caso de la introducción de nueva tecnología durante el período de medición, la cual puede disminuir el precio de los productos, y sacar a competidores del mercado, dado que no pueden cubrir los costos a ese nivel de precios. Como se puede observar en este caso, la introducción de tecnología provocaría un doble efecto que afectaría el indicador, existiría una disminución en los precios generales y una salida de competidores, lo cual podría provocar una distorsión de la medición.

Por lo tanto, bajo ceteris paribus, se garantiza que se están cumpliendo las condiciones bajo las cuales el proceso de control debe ser aplicado.

- Rango de variación aceptable; es decir, el control deberá considerar un cierto nivel de desviación entre lo real y lo esperado, nivel sobre el cual no se requerirá de un ajuste determinante. Por ejemplo, se puede establecer un rango de desviación de 3%; por lo tanto, si una vez transcurrido el período sobre el cual se medirá la participación de mercado, se identifica que la participación real de la empresa sobre la industria es del 24.5%, este nivel será considerado normal, no requiriéndose un ajuste sobre la actuación.

- Una proceso de retroalimentación; a través de una revisión periódica de la actividad, se podrá ir verificando si se están logrando los objetivos propuestos, de esta forma se podrán ir corrigiendo las desviaciones en caso de producirse. Por ejemplo, si el período en que debe incrementarse la participación de mercado es de dos años, se pueden establecer controles mensuales o trimestrales, de modo tal de detectar si realmente ha existido o no un aumento en el nivel de ventas de la empresa respecto a la industria, y si no es así poder corregir las anomalías antes de que finalice el período en cuestión, tal es el caso del uso de informes de gestión de ventas.

- Un método que permita influir sobre lo real para así ajustarlo a lo que se espera obtener; este elemento se relaciona directamente con el proceso de retroalimentación, ya que si durante las revisiones periódicas se detectan desviaciones, se deberán implementar acciones correctivas que permitan influir en los resultados reales, de modo tal de poder alcanzar los objetivos propuestos o niveles esperados; por ejemplo, si en el proceso de retroalimentación se han detectado desviaciones, las medidas que podrían ser necesarias establecer para el incremento de las ventas son el cambio de imagen, mayor inversión en publicidad, adición de nuevas características al producto, etc.

Realice ejercicios Nº 4 y 5

CLASE 02

1.2 El Proceso de Control

Como se dijo anteriormente, el proceso de control podrá utilizar mecanismos formales y no formales, dichos niveles de formalidad dependerán en gran medida de la complejidad de la organización y del dinamismo que presente el entorno organizativo. De acuerdo a ello, mientras mayor complejidad tenga la organización, se requerirán sistemas de control formales; esto se debe a que este tipo de organización generalmente tiene grandes dimensiones y diversos niveles jerárquicos, lo cual requiere de la delegación de responsabilidades y una toma de decisiones descentralizada, lo cual exige de mecanismos formales de control. Asimismo, si la organización se desenvuelve en ambientes cambiantes de gran dinamismo, lo cual genera entornos de mayor incertidumbre, también se deberán implementar mecanismos de control más formales.

Caso contrario, en empresas pequeñas que se desenvuelven en ambientes estables, basta con el control informal, el cual es llevado a cabo por el personal directivo de la organización.

De acuerdo a lo anterior, independiente de los mecanismos empleados para llevar a cabo el proceso de control, éste se encontrará relacionado con la existencia de:

a) Indicadores de control que permitan primero orientar, y después evaluar el comportamiento de cada departamento frente a las variables clave de la empresa. En este caso, la definición de los indicadores de gestión permitirá dirigir el comportamiento de los individuos en forma anticipada, facilitando la evaluación posterior sobre la gestión realizada por el responsable de cada departamento o unidad.

De acuerdo a ello, cada unidad o departamento deberá identificar los aspectos claves que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, de modo tal de poder adaptar la organización a los requerimientos del entorno.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de producción determina que el principal indicador de gestión corresponde al número de unidades producidas de los diferentes productos, en este caso, el responsable de dicho departamento promoverá el aumento de la producción en las distintas actividades que fije y decisiones que tome, lo cual vendrá ligado a mecanismos de recompensa que se relacionen con dicho indicador.

Cabe destacar que el cumplimiento de este indicador puede ir en detrimento de otros, por ejemplo, la calidad de los productos.

b) Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de una tarea que se espera que realice cada responsable y/o unidad. En este caso, se deberá definir en forma anticipada un modelo determinado sobre el proceso de transformación, lo cual permitirá conocer de antemano los resultados que se obtendrán al llevar a cabo dicha actividad.

De acuerdo a lo anterior, al definir un modelo predictivo, éste servirá de base para la formulación de objetivos, la determinación de los medios para lograrlos, la formalización de la conducta para el buen desarrollo de cada actividad, el análisis de las causas del no cumplimiento de los objetivos propuestos y la guía de la toma de decisiones correctivas. Por lo tanto, si el proceso o actividad se conoce con bastante exactitud, no deberán existir problemas para ejercer el control, puesto que la obtención del resultado será bastante aproximada al esperado.

Por Ejemplo

En actividades repetitivas, es más fácil determinar las etapas del proceso y su resultado. Por lo tanto, el control que se efectúe podrá utilizar mecanismos formales y estructurados, de modo tal de fomentar la obtención del mismo resultado.

Lo anterior, se puede visualizar en procesos de producción en donde la rutina de las tareas es alta; por ejemplo, supóngase una persona que debe operar una máquina para envasar barras de chocolates. Si trabaja ocho horas diarias y dispone de 600 unidades de barras de chocolate diarias para su envasado, se podrá saber con exactitud que el producto final que se obtendrá en dicho período de tiempo es de 500 unidades de producto terminado.

Como se puede observar en el ejemplo, las tareas se pueden programar de modo tal de guiar el comportamiento hacia el alcance de los resultados esperados.

c) Objetivos ligados a cada uno de los distintos indicadores existentes, y a la estrategia determinada por la empresa. Para que el proceso de planificación se lleve a cabo, se deberán establecer objetivos, los cuales guiarán el comportamiento de cada uno de los individuos y de los departamentos. Asimismo, el planteamiento de los objetivos permitirá identificar los recursos que se requerirán para su cumplimiento, así como también se determinará la forma en cómo se conseguirán, es decir, permitirá definir las actividades y tareas que deberán ejecutarse para el logro de los objetivos planteados.

Junto con lo anterior, se debe indicar que el proceso de planificación permite la comparación de los resultados reales contra los objetivos planteados, lo cual permite la evaluación del desempeño de los individuos, unidades, departamentos, y de la organización. De acuerdo a ello, la formulación de los objetivos es una función primordial para el proceso de planificación, ya que permite orientar a la organización hacia un fin específico, para lo cual se deberán tener en consideración diversos aspectos, tales

como: la evolución del entorno, características de la organización, resultado esperado, etc.

Es importante indicar que si no existen objetivos, el control no tendría sentido. Lo anterior se debe a que no se tendría claro hacia dónde debe dirigirse la organización, y por lo tanto, los resultados que deberían esperarse de las actividades desarrolladas en ésta.

Como se puede observar, cada unidad o departamento tendrá sus propios objetivos específicos, los cuales deberán ser congruentes con la estrategia y con la estructura de la organización. Es decir, cada departamento o unidad deberá encontrarse coordinado con el resto de la organización, de modo que cada uno de ellos se complemente y contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.

Por Ejemplo

Suponga que la estrategia de la empresa es lograr una ventaja competitiva en torno a los costos, es decir, obtener el liderazgo en costos. En este caso, los objetivos de cada departamento funcional deberá establecer objetivos específicos congruentes con la estrategia, de modo tal que la organización logre sus objetivos globales.

De acuerdo a ello, el departamento de producción podrá tener como objetivo lograr una disminución de los costos, lo cual podrá ser realizado a través de una mayor estandarización de los productos; mientras que el área de mercadotecnia deberá reforzar y ser congruente con los objetivos del resto de los departamentos, y cuyo objetivo podrá ser aumentar el nivel de ventas, de modo que los costos fijos se distribuyan en una mayor cantidad de productos producidos y vendidos.

Finalmente, es importante indicar que el proceso de planificación podrá ser efectuado en tres niveles, uno estratégico, de gestión y operativo; lo cual permitirá evaluar el desempeño de los diversos departamentos, divisiones, funciones, etc.; cada uno de los cuales diferirán en relación a los elementos que lo componen. Por ejemplo, la planificación estratégica tendrá un mayor alcance y complejidad, la cual afectará a los altos directivos de la organización; en cambio, la planificación operativa afectará a las actividades de los departamentos, cuyos responsables son los mandos intermedios, y el nivel de complejidad es menor.

d) Información acerca del comportamiento y resultado del desempeño de cada uno de los departamentos de la institución, en relación con los objetivos establecidos. En este caso, la organización deberá implementar sistemas de información que ayuden y faciliten la toma de decisiones, así como también permitirá la evaluación de la actuación de los distintos responsables. De acuerdo a ello, el sistema de información permitirá un control a priori y a posteriori; es decir, a través de él se podrán establecer las medidas que se requieran para ajustar el comportamiento de las unidades o departamentos al logro de

los objetivos globales; y se podrá evaluar el desempeño de una persona, departamentos o unidades determinadas, en base a la utilización de información histórica, la cual se comparará con los objetivos establecidos.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de producción tiene como objetivo la disminución de los costos de producción; en este caso, se puede implementar un sistema de contabilidad analítica que permita determinar el costo unitario de producción, el cual se construirá en base a ciertos criterios preestablecidos, como costos de materias primas, cantidad de materias primas utilizadas por unidad producida, costo de mano de obra asignada a cada unidad fabricada, etc.

e) Evaluación del comportamiento y resultado de cada individuo o departamento. En este caso, se busca medir o evaluar el desempeño de cada unidad, departamento o individuo en base a los objetivos establecidos para cada uno de ellos; de acuerdo a lo anterior, a través del proceso de evaluación se podrán tomar decisiones del tipo correctiva, a fin de adaptar el comportamiento de las unidades, departamentos e individuos, en caso de que los resultados no se ajusten a lo esperado.

En caso contrario, a través de la evaluación del comportamiento se podrán retribuir con recompensas e incentivos a aquellos individuos, departamentos y/o unidades que sí han alcanzado el desempeño esperado.

Por lo tanto, al existir sistemas de evaluación permanentes y explícitos, se podrá mantener el nivel de exigencia, compromiso y motivación, así como la toma de decisiones correctiva, todo lo cual permitirá adecuar el funcionamiento a nivel organizacional y departamental, respecto a los objetivos globales y al entorno empresarial.

Realice ejercicios Nº 6 y 7

1.3 Sistemas de Control

El proceso de dirección se focaliza en dirigir el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos organizacionales, ello se puede realizar mediante el uso de mecanismos de control, formales e informales.

Como se puede recordar, los mecanismos formales involucran el proceso de planificación estratégica, estructura organizacional, y contabilidad de gestión; mientras que los mecanismos no formales se orientan en elementos psicosociales de autocontrol y la cultura organizacional.

La combinación de mecanismos de control entre una empresa y otra variará, lo cual dependerá de las características que presente cada una de ellas; es decir, los mecanismos de control deberán tener en consideración la estructura de la organización, su cultura, el entorno en el que se desenvuelve, los estilos de dirección, el personal, y la estrategia de la empresa.

Por Ejemplo

Si se trata de una empresa familiar de tamaño pequeño, en donde la dirección y el control son realizados por los dueños de la empresa, cuyo estilo de dirección es paternalista; y donde la toma de decisiones se encuentra centralizada y la estructura organizacional es plana, es decir, con pocos niveles jerárquicos; los mecanismos de control que pueden utilizarse son la estructura organizacional, en donde se definirán las responsabilidades y el número de personas que estará bajo la supervisión de un jefe determinado; así como por la cultura, en donde el comportamiento de los empleados se regula mediante el uso de prácticas comunes que promueven la identificación con la empresa.

De acuerdo a la combinación de mecanismos de control implementados por una organización para adaptarse al medio ambiente y facilitar el control interno, se pueden emplear cuatro tipos de sistemas de control: el familiar, burocrático, por resultado y ad - hoc. A continuación, se explicarán brevemente cada uno de ellos.

CLASE 03

- Control Familiar

El control familiar, también denominado control de clan, generalmente es empleado en organizaciones pequeñas, cuya toma de decisiones se encuentra centralizada, es decir, se ubica en un punto específico de la empresa; y donde la administración de la empresa la lleva a cabo el propietario de la misma, utilizando para ello su liderazgo y la supervisión directa.

En este tipo de sistema de control, el propietario busca que el equipo de trabajo se encuentre identificado con él, marginando de esta forma al personal que no comparte sus ideales o cuyas opiniones las percibe como críticas hacia su administración o persona. Por lo tanto, la principal característica que se presenta es la fidelización del personal hacia la actuación y opiniones del líder.

Dado lo anterior, generalmente el control familiar se utiliza en actividades rutinarias, donde predomina la opinión del líder. Por lo tanto, éste requiere de personas de confianza a su alrededor, de modo que al delegar funciones o responsabilidades, no pierda el control sobre éstas.

Asimismo, el principal mecanismo de control utilizado para regular y evaluar el comportamiento de los individuos es la cultura organizativa, la cual involucra valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias, etc.

Por Ejemplo

Una organización que emplea el control familiar es un club deportivo, esto se debe a que es una organización plana con bajos niveles de formalidad, donde las decisiones son tomadas en forma central, y los integrantes de la misma basan su comportamiento de acuerdo a la cultura deportiva, y a la identificación que sienten con la organización, teniendo la forma de una gran familia.

De esta forma, la principal desventaja de este sistema de control es que la fidelidad de las personas hacia el líder y sus ideas, puede prevalecer en perjuicio de la eficiencia, eficacia e innovación. Lo anterior se origina porque aquellas iniciativas que no provengan del líder o que no sean aceptadas por éste, serán rechazadas.

- Control Burocrático

Este sistema de control se utiliza en organizaciones muy formalizadas, es decir, en aquellas empresas donde la estandarización de las tareas y actividades es muy alta, lo cual genera que sean realizadas en forma rutinaria y repetitiva. Por lo tanto, las organizaciones que hacen uso de este tipo de control, generalmente enfatizan sobre la especificación de procedimientos, en vez de los resultados.

Como en este caso las actividades son altamente repetitivas y se encuentran claramente definidas, los altos directivos harán uso de la delegación de responsabilidades; sin embargo, la toma de decisiones seguirá centralizada; de esta forma, no se perderá el control sobre las actividades y no se requerirá de mucha supervisión directa para el cumplimiento de las tareas.

Por Ejemplo

El control burocrático es realizado por las facultades de las universidades, debido a que cada facultad funciona como unidad independiente, cada una de las cuales luchará por conseguir una mayor asignación de recursos, incluso en detrimento de otras facultades. Asimismo, debido a la dimensión que presenta la organización (universidad), requiere de mecanismos formales que estandaricen las tareas a tal nivel que se conocerá de antemano los resultados que deben obtenerse al llevar a cabo dicho procedimiento, por lo tanto, la delegación de responsabilidades será posible.

Sin embargo, seguirá existiendo centralización en las decisiones, las cuales serán tomadas por el rector, quien se encargará de las decisiones estratégicas de todos los campus; mientras que los decanos serán quienes centren las decisiones a nivel de facultad.

La principal desventaja de este sistema de control es que cada departamento o unidad se centrará en sus propias actividades, de modo de aumentar la eficiencia en éstas; lo cual puede ir en detrimento de los resultados globales de la organización y de la innovación. Asimismo, al establecer procedimientos estándares para cada una de las tareas, existe una menor flexibilización para responder ante cambios del entorno, debido a que se sistematiza el comportamiento de los individuos.

Además de lo anterior, los individuos pueden dedicarse sólo al cumplimiento de sus actividades, sin tener un mayor compromiso con la empresa y con la dirección de la misma; es decir, el personal sólo puede limitarse a realizar aquellas tareas que están obligadas a cumplir.

Cabe destacar que el control burocrático se basa principalmente en la contabilidad financiera, elaboración de presupuestos y cálculo de costos por centros de costos o de productos. De acuerdo a ello, las organizaciones que utilizan el control burocrático tienen bajos niveles de integración, lo cual influirá en que cada departamento o unidad se oriente en el logro de sus propios objetivos, a fin de obtener mejores asignaciones de recursos, aunque esto provoque que otros departamentos se vean desfavorecidos.

- Control por Resultados

Este sistema de control generalmente se aplica en organizaciones que se desenvuelven en medios altamente competitivos, y cuyas actividades se desarrollan en forma rutinaria.

Por Ejemplo

El control por resultado es utilizado por empresas de retail, ya que cada una de sus divisiones, departamentos e individuos basan su desempeño de acuerdo a los objetivos que se han planteado. Por ejemplo, CENCOSUD, corporación que agrupa a un conjunto de empresas vinculadas que operan en forma independiente (Jumbo, Santa Isabel, Easy, Almacenes París, Alto las Condes, entre otras), evaluará el desempeño de cada una de sus divisiones en base a objetivos divisionales, los cuales deberán en conjunto lograr cumplir los objetivos corporativos de nivel estratégico.

Como en este caso el desempeño de cada individuo será evaluado de acuerdo a los resultados que obtenga de su actuación, es posible la descentralización de las decisiones; asimismo, como la evaluación se basa en los resultados, éstos deberán ser comparados contra un determinado estándar, debiéndose definir para cada uno de los objetivos, sean éstos divisionales, funcionales o individuales. De esta forma, la medición del resultado obtenido se efectuará en función de los objetivos propuestos.

Dado lo anterior, el proceso de planificación es fundamental en este sistema de control, ya que permite que los objetivos individuales sean coherentes con los objetivos

globales de la organización. Asimismo, es imprescindible establecer prácticas de incentivos que permitan orientar al personal hacia el logro de los objetivos propuestos. Por ejemplo, suponga que los objetivos globales de la organización buscan aumentar la participación de mercado, en este caso, el responsable del área de ventas para lograr incrementar el volumen de ventas deberá establecer mecanismos de recompensas, como bonos por cumplimiento de metas o pago de comisiones sobre las ventas, lo cual permitirá orientar el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La principal ventaja de este tipo de control es que permite reducir los niveles de supervisión directa, al establecerse la coordinación a partir de los precios de transferencia[3] y presupuestos.

El mecanismo de control que utiliza el control por resultado se basa en la contabilidad de gestión, la cual debe permitir la elaboración de estrategias, la toma de decisiones y el control de la actuación de los diversos responsables.

La principal desventaja del control por resultado consiste en que los responsables se pueden orientar sólo en el corto plazo, así como en los aspectos financieros y en la eficiencia interna, dejando de lado el logro de los objetivos de largo plazo, los aspectos no financieros y el entorno. Por ejemplo, el departamento de producción puede estar tan orientado en la reducción de los costos de producción, que puede desviar su atención del logro de una imagen diferenciada y de prestigio (objetivo de largo plazo), lo cual implicaría añadirle a los productos características especiales, mayor calidad e innovación.

- Control Ad – Hoc

En aquellas organizaciones que se desenvuelven en ambientes inciertos y de alta competitividad, cuyo nivel de formalización es bajo, existe una amplia descentralización en la toma de decisiones y es difícil establecer procedimientos estándares para prever los resultados de la actividad, siendo complicada la medición del desempeño, se utiliza el control ad – hoc, también denominado control de mercado; cuyos mecanismos de control se basan en la supervisión directa y en las relaciones interpersonales, compromiso e identificación con la empresa y objetivos de la misma; y con la motivación, la cual permite el cumplimiento de las tareas y actividades.

Por lo tanto, entre las principales ventajas del control ad – hoc es que se fomenta el compromiso con la organización, debido a que los individuos tienen un mayor grado de libertad para proponer ideas innovadoras, se genera un mayor contacto personal entre los miembros de la misma, y existe mayor flexibilidad, pudiéndose tomar medidas que permitan adecuar rápidamente a la organización a los cambios del entorno.

[3] Los precios de transferencia son aquellos precios que se pactan entre organizaciones vinculadas de un grupo empresarial, que se encuentran sometidas bajo el mismo poder de decisión, por transacciones de bienes y servicios, los cuales pueden ser diferentes a los que se hubiesen pactado entre empresas independientes. En otras palabras, corresponde a aquellos precios a los que una empresa transfiere bienes, a empresas asociadas.

De acuerdo a lo anterior, es preciso fomentar el trabajo en equipo, con tareas desafiantes y establecer una cultura sólida, que permita la identificación con la empresa.

La principal limitación de este tipo de sistema de control es que demasiada flexibilidad y toma de decisiones basada en la intuición, puede ir en contra de procesos formalizados que proporcionen un comportamiento más rutinario y predecible.

Una vez analizados los principales sistemas de control, en el siguiente cuadro se podrán visualizar las principales características que deben existir en una organización para su utilización.

Cuadro Nº 1: Sistemas de Control

Características	Entorno estable y toma de decisiones centralizada	Entorno competitivo y toma de decisiones descentralizada
- Organización de pequeña envergadura - Baja formalización - Estilos personales y cultura informal.	CONTROL FAMILIAR	CONTROL AD - HOC
- Organización de mayor envergadura - Mayor formalización - Estilos personales y cultura formal.	CONTROL BUROCRÁTICO	CONTROL POR RESULTADOS

Realice ejercicios Nº 8 al 10

1.4 Control Interno

Todos los conceptos de control descritos previamente sirven de referencia para analizar el tema de control interno; el cual a su vez es la base de todo el control de gestión.

El término control interno, suele asociarse directamente con la auditoría externa a los estados financieros, ya que el auditor externo para establecer el alcance, oportunidad y profundidad de sus procedimientos, debe partir evaluando la calidad del control interno de la empresa.

Siempre existe algún grado de control interno, aunque sea implícito, incipiente, simple o poco estructurado. Lo importante es que el control interno esté concebido como un sistema que involucre íntegramente a la organización; aquellas ocasiones de control aisladas o desconectadas entre sí, corresponden solamente a una apariencia de control interno, pero en ningún caso cumplen algún objetivo en específico.

Dentro de una organización y para que exista un buen manejo del control interno, es indispensable que los directivos y mandos medios estén en conocimiento del sistema de control interno utilizado, puesto que el funcionamiento de este tipo de control se encuentra directamente relacionado con la eficacia de la gestión empresarial.

En muchas ocasiones, buenas decisiones entregan malos resultados, porque los controles utilizados son inapropiados o insuficientes y, en cambio, a veces se puede dar el caso que decisiones mediocres den resultados aceptables, debido a que una adecuada estructura de control permite optimizar la gestión.

Debido a la relación que existe entre el sistema de control interno y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, la responsabilidad del control corresponde a la gerencia general, la cual evidentemente no se puede delegar. Por lo tanto, el control interno es una expresión utilizada para describir todas aquellas medidas tomadas por los propietarios y directores de las empresas, con el fin de dirigir y controlar a los empleados; y está formado por el conjunto de elementos, normas y procedimientos, destinados a lograr, mediante una planificación y ejecución efectiva, el ejercicio eficiente de la gestión para el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos por la organización.

CLASE 04

1.4.1 Elementos del Control Interno

Se entiende por elementos del control interno, a las condiciones básicas que se pueden estructurar en un sistema de control. Los elementos básicos de un sistema de control, son aquellos factores que constituyen sus puntos de apoyo y sin los cuales el sistema no podría existir.

Se distinguen seis elementos básicos indispensables para la eficiencia y eficacia del control interno, éstos son:

a) La estructura de la organización[4]: si la estructura se encuentra mal definida o mal agrupada, la empresa no funcionará bien y las acciones emprendidas serán ineficientes.

Los resultados de una empresa están estrechamente relacionados a los resultados de una estructura que funciona y no a los de una persona en particular, por pequeña que sea la empresa; incluso, si cambiara la estructura de la organización, siempre debe dejar claramente establecido el tipo de relaciones de autoridad y responsabilidad existentes entre los distintos encargados de las actividades a desarrollar.

b) Las normas de autorización, y procedimientos de ejecución y registro: este elemento resulta necesario para el establecimiento óptimo de un sistema de control interno, debido a que guarda relación con la organización en pleno proceso, esto quiere decir que contempla directamente a las operaciones. La importancia es que gravita directamente en la oportunidad y calidad de la información para la correcta adopción de decisiones.

Con respecto a este punto, es que se deben distinguir dos tipos de operaciones:

- Operaciones atípicas: son aquellas que se dan en forma ocasional sin que exista una periodicidad establecida. En las operaciones de este tipo, no es posible definir de antemano la manera de proceder, por lo que sólo se puede recurrir a criterios generales.

- Operaciones repetitivas: son todas aquellas operaciones en las que existe un procedimiento preestablecido, puesto que se requiere que cada vez que se realizan, se ejecuten de acuerdo a la misma norma que les da uniformidad; es decir, siempre que se realice alguna operación, ésta deberá efectuarse bajo las mismas condiciones.

c) Sistemas de archivos: representa la historia de la organización, en los archivos debe conservarse todo aquello que sirva de respaldo a sus registros y que por tanto, permita en un momento dado reconstruirlos, contrastar información, fundamentar un hecho económico, etc.

El sistema de archivos, debe ser adecuado y seguro, puesto que debe servir a los fines para los cuales se estableció; además de otorgar garantía de que los datos e información que contiene no se perderá.

d) Prácticas adecuadas: a pesar de que una empresa posea una estructura adecuada, buenos procedimientos de autorización, ejecución y registro, y un grandioso sistema de archivos, si tiene prácticas inadecuadas, el control será imposible ejecutarlo.

[4] La estructura organizacional puede ser definida como el patrón de relaciones entre las unidades o partes de una empresa (expresadas en términos de poder, jerarquía o de otras variables) que genera unidades distinguibles unas de otras.

e) Personal capacitado: para que un sistema de control interno pueda funcionar adecuadamente, se hace necesario que quien lo maneje sea la persona más idónea para hacerlo.

El mejor sistema de control no puede ser aplicado si las personas son ineficientes por ignorancia o por falta de capacidad. Asimismo, debido a que el control interno es aplicado sobre los procesos de la organización, éstos deben de todas formas ser aplicados por personas que sepan lo que hacen. Por ejemplo, si se desea evaluar el desempeño del departamento de producción, dicho control no podrá realizarlo el encargado de ventas, puesto que no tiene el conocimiento suficiente sobre los procesos que se emplean para la producción y elaboración del producto, las cantidad de materias primas que se requieren por unidad fabricada, la cantidad de productos que deben ser fabricados por día, la capacidad de las máquinas y de la planta, etc.

f) Acción directiva ética: los directivos que manejan una organización social, deben en todo momento entregar un ejemplo visible de una actitud y un comportamiento dentro de la moral y las buenas costumbres, esto porque es el primer factor que permite mantener a nivel interno, un clima saludable y adecuado.

Como se dijo anteriormente, el control corresponde a la base del control interno, y éste a su vez, es el fundamento del control de gestión. Por lo tanto, a continuación se darán a conocer los conceptos fundamentales del mismo, así como se explicará la relación que presenta con la estrategia y con la estructura organizativa.

2. CONTROL DE GESTIÓN

Como se puede recordar, en las organizaciones se desarrollan múltiples operaciones para poder entregar un producto o servicio al consumidor; dichas operaciones involucran la interrelación de las distintas áreas de la organización, quienes permiten la entrega del producto final. Dichas unidades tendrán que cumplir determinados objetivos, los que deberán ser congruentes entre sí, de modo tal de lograr la estrategia organizacional (y por ende, los objetivos globales de la organización). Respecto a ello, los altos directivos para asegurar y facilitar el alcance de la estrategia, establecerán determinados mecanismos para evaluar el desempeño de las diversas unidades, a lo que se denomina control de gestión.

El control de gestión estará íntimamente relacionado con la planificación estratégica, ya que mediante el planteamiento de objetivos, se podrá comparar el desempeño real contra el deseado, identificando de esta forma si existen desviaciones significativas, y si es necesario emprender acciones para su corrección. Por lo tanto, el punto de partida del control de gestión corresponde al proceso de planificación estratégica, lo cual permite definir los objetivos, los cuales deberán ser coherentes con la estrategia de la organización.

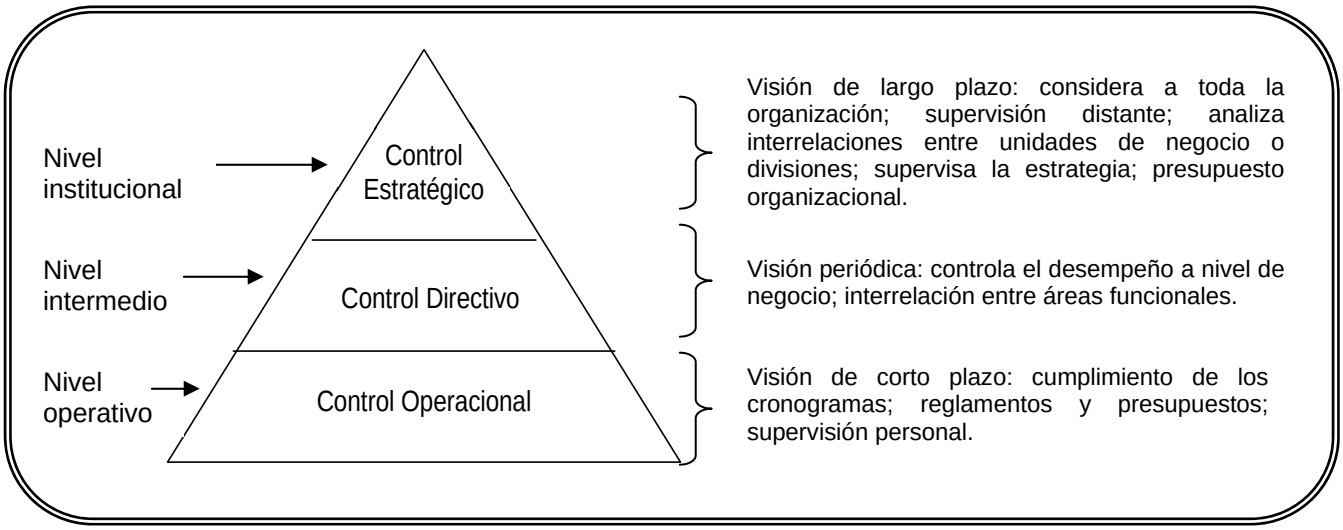
Por lo tanto, el control de gestión se puede definir como un proceso orientado cuantitativamente, basado en el establecimiento de normas de desempeño para las diversas unidades o departamentos de la organización, como para su conjunto, y en los mecanismos de comparación entre los resultados reales y los esperados. Es decir, el control de gestión corresponde a un conjunto de acciones empleadas por los directivos de las organizaciones para influir y dirigir el comportamiento de los individuos al interior de la empresa hacia el alcance de los objetivos globales de la misma.

Es importante indicar que la definición anterior presenta una deficiencia, la cual consiste en que sólo se focaliza en los aspectos cuantitativos, siendo que el control de gestión también puede evaluar aspectos cualitativos; por ejemplo, la moral de los trabajadores, la percepción de los clientes frente a la calidad del servicio, etc.

De acuerdo a la definición anterior, se puede identificar que el control de gestión busca medir el cumplimiento de la estrategia organizacional, mediante la comparación de los objetivos propuestos y aquellos realmente logrados. Respecto a ello, en caso que al evaluar el desempeño, se detecte que no se está cumpliendo con la estrategia, y por ende con los objetivos establecidos, el control permitirá implementar las acciones correctivas requeridas.

De acuerdo a lo anterior, el control de gestión se puede definir en base a tres niveles de la estructura organizacional: estratégico, directivo y operacional. En la siguiente figura, se pueden visualizar los diversos niveles, junto con sus principales características.

Figura Nº 1: Niveles de Control



Como se puede observar en la figura anterior, en cada uno de los niveles organizacionales se debe utilizar el control como elemento para evaluar el desempeño de los responsables de cada área, y de esta forma, dirigir el comportamiento de los empleados

hacia el logro de la estrategia organizacional. Asimismo, se puede identificar que a medida que se desciende en la estructura, el control se orienta a la medición de actividades más específicas y operativas; por ejemplo, se pueden evaluar los programas de producción diarios o semanales.

A continuación, se explicarán cada uno de los niveles de control mencionados anteriormente.

- Control Estratégico

Este tipo de control se implementa a nivel organizacional, es decir, corresponde a aquel control que evalúa el desempeño de los directivos que se encuentran en la cúpula de la organización, quienes se encargan del funcionamiento y resultado global de la misma, teniendo como base las informaciones que provienen del ambiente externo y del nivel intermedio.

De acuerdo a lo anterior, el control estratégico permite evaluar si se ha alcanzado o no la estrategia organizacional, equilibrando para ello el desempeño de las distintas unidades (divisiones o departamentos), aún cuando cada unidad tenga sus propios objetivos.

Por Ejemplo

El control estratégico se visualiza claramente en una organización corporativa, la cual se conforma por diversas unidades de negocios; tal es el caso de CMPC, cuya estructura se compone de las siguientes divisiones o unidades: forestal, celulosa, papeles, tissue y productos de papel.

Como se puede observar, en este nivel de la estructura corporativa, será el directorio de la corporación, quienes se encargarán de efectuar la planeación estratégica a nivel global, definiendo objetivos y estrategias organizacionales, de modo que las distintas unidades de negocio se dirijan hacia el logro de éstos, lo que será evaluado a través del control estratégico.

Asimismo, el control estratégico tiene una visión a largo plazo, es decir, el horizonte de tiempo para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización (y de la estrategia) es de más de un año. Generalmente, de tres a cinco años. Además, como este nivel de control se efectúa en la cúpula de la organización, los responsables deben velar por las interrelaciones de las distintas unidades de negocios (en el caso de empresas diversificadas) o de los distintos departamentos y la entrega de información hacia el entorno.

Los mecanismos de control que pueden implementarse a nivel estratégico son los siguientes:

- Desempeño de la empresa: el nivel superior o institucional utiliza sistemas de control para medir el desempeño global de la empresa, en algunos casos se hacen necesarios los

sistemas de control para medir el desempeño de una o de todas las unidades, departamentos o divisiones de la empresa. Casi siempre los controles globales en la empresa son de carácter financiero, lo cual representa una distorsión. La evaluación de la eficiencia de una empresa, cuando se mide solamente por el dinero, no siempre es completa y adecuada, a pesar que en todas las formas de la organización el control del desempeño global es predominantemente financiero, existen factores igualmente importantes que no se miden por índices financieros.

- Informes contables: éstos constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa como: volumen de ventas, de producción, gastos, costos, utilidades, utilización de capital, retorno sobre la inversión, etc.

- Control de pérdidas y ganancias: el balance de pérdidas y ganancias ofrece una visión resumida de la situación de pérdidas y ganancias de la empresa en un determinado período. Al comparar los balances de los períodos anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas que necesiten mayor atención por parte de la administración.

- Análisis de retorno de la inversión: se utiliza para medir el éxito absoluto o relativo de una empresa o de una unidad departamental, en razón de las ganancias respecto a la inversión de capital. A través de este análisis la empresa evalúa sus diferentes líneas de productos y verifica dónde está siendo empleado el capital con mayor eficiencia, además de poder realizar una aplicación equilibrada del capital para alcanzar una mayor ganancia global. Esto permite identificar los productos rentables, así como mejorar los otros que están aportando negativamente a la empresa.

- El Control Directivo

Este tipo de control es ejercido en el nivel intermedio de la organización, por lo que también se denomina control por departamentos o control gerencial. En este nivel de la estructura organizacional, el control se utiliza para evaluar el uso de los recursos de las distintas unidades estratégicas de negocios, departamentos o divisiones.

Por Ejemplo

Si se piensa en CMPC; a nivel directivo el control se orientará en el funcionamiento de cada uno de los negocios; de acuerdo a ello, el desempeño de los responsables de cada división será evaluado de acuerdo a los objetivos planteados para cada uno de ellos, lo cual permite identificar si los recursos asignados se han utilizado eficaz y eficientemente.

De acuerdo a lo anterior, en este caso, el desempeño real de cada negocio, ya sea forestal, celulosa, papel tissue, etc., será evaluado respecto a sus objetivos divisionales, cuya comparación permitirá identificar si han existido o no desviaciones, y si éstas son suficientemente significativas como para implementar las acciones correctivas pertinentes.

Asimismo, el período de tiempo que se requerirá para la continuidad del control será de mediano plazo, es decir, el control se realizará en forma periódica, por ejemplo, anual o trimestralmente, lo que se origina porque su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico.

Su esencia es la acción, que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los directores, gerentes y supervisores reciben y utilizan.

Los mecanismos de control que pueden implementarse a nivel directivo son los siguientes:

- Control presupuestario: el presupuesto corresponde a aquellos planes especificados en términos monetarios y de cantidad; por lo tanto, los resultados de la organización se traducen en base a resultados esperados. Por ejemplo, previsiones de ventas, presupuesto de salarios y prestaciones sociales, presupuesto de publicidad, presupuesto de materiales, etc.

  De acuerdo a lo anterior, el control presupuestario consiste en el control efectuado sobre el presupuesto elaborado; de acuerdo a ello, se genera una comparación entre los resultados reales y los esperados, en donde se identifican las variaciones que se han producido, analizándose las razones de ello e implementándose las correcciones pertinentes, para considerarlo en el desempeño futuro de la unidad o departamento.

- Contabilidad de costos: es un mecanismo contable que permite el registro de los costos de unidades, departamentos, productos, proyectos, etc. De acuerdo a ello, es un procedimiento en donde se registran, analizan e interpretan los costos directos e indirectos de producción, necesarios para producir y vender un producto.

CLASE 05

- El Control Funcional

El control funcional se aplica a los departamentos que conforman la estructura de la organización y que se ubican en los niveles medios y bajos de la misma, de modo de poder evaluar el alcance de los objetivos funcionales que se han planteado para cada uno de ellos, y el uso de los recursos que se les han asignado.

Por lo tanto, el control será aplicado directamente a los encargados de cada departamento, es decir, a los directivos de menor nivel, en base a los objetivos establecidos para cada uno de ellos.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de producción de una fábrica de ropa ha programado una producción diaria, en donde se ha establecido que por cada tres metros de género y la utilización de dos personas se pueden fabricar diez pantalones.

Como se puede observar en este caso, el control es más simple, dado que se deben identificar las unidades producidas diariamente. De acuerdo a ello, si los operarios logran cumplir dicha cuota estarán cumpliendo con los objetivos establecidos.

Este tipo de control es realizado en un horizonte de corto plazo; por ejemplo, diaria, semanal o mensualmente.

Respecto a los mecanismos de control empleados a nivel funcional, es preciso indicar que éstos son equivalentes a aquellos empleados en el control directivo, es decir, se puede hacer uso de presupuestos, programas o registros contables, así como también la contabilidad de costos.

Realice ejercicios Nº 11 al 15

2.1 Objetivos del Control de Gestión

Como se dijo anteriormente, la principal finalidad del control de gestión es verificar el logro de la estrategia organizacional, a través del proceso de comparación entre los resultados reales y los esperados, lo cual permite identificar si se han cumplido o no los objetivos propuestos para cada división, departamento, unidad o individuo.

Sin embargo, pese a lo anterior, el control de gestión también busca conseguir otros objetivos, ellos son:

- Permitir la correcta toma de decisiones. Esto quiere decir que el control de gestión permitirá que los directivos, en base a la información proporcionada por dicho proceso, puedan tomar decisiones objetivas, cuyas acciones influirán en el futuro de la organización.

Por Ejemplo

La empresa "EL PATAGÓN" del rubro fundición, dedicada a la fabricación de piezas especiales para agua potable y alcantarillado, cuyo proceso productivo consiste en la fundición del fierro gris, abordó un problema ambiental generado por las emisiones atmosféricas de gases y material particulado proveniente del horno.

En este caso, las emisiones de gases a la atmósfera producían alteraciones en el suelo y la vegetación, y toxicidad a los seres humanos, generando efectos adversos respiratorios, oftálmicos y dérmicos. La decisión tomada por la dirección de la empresa consistió en cambiar el combustible del horno, originalmente petróleo diesel, por gas natural, dado que éste es un combustible menos contaminante.

Como se puede observar en el ejemplo, el control de gestión se orientó en disminuir la emisión de contaminantes, dado que los índices de emisión deben haber superado con creces a los estándares permitidos, lo que podría afectar el desempeño global de la empresa a futuro, debido a los efectos adversos generados en el medio ambiente, pudiendo incluso tener como consecuencia el cierre temporal de sus instalaciones.

- Mejorar continuamente los resultados de la organización. Esto consiste en que el desempeño de cada uno de los departamentos mejore permanentemente, de modo que los objetivos de la organización propuestos, sean alcanzados.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de comercialización, encargado de la venta de los productos fabricados en la organización, tiene como objetivo incrementar las ventas del mes en un 5% respecto a igual período anterior, durante un año calendario; como este objetivo se mantiene durante todos los meses, se puede observar que el desempeño de la fuerza de ventas deberá ir mejorando continuamente, de forma tal de poder alcanzar los objetivos planteados para el año en curso.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, si la fuerza de ventas logra cumplir con los objetivos departamentales (incrementar las ventas del producto), es probable que se alcance la estrategia organizacional; de acuerdo a ello, si dicha estrategia se basa en el liderazgo en costos, la empresa deberá masificar el producto. Por lo tanto, tendrá que originarse un incremento en la participación de mercado; de esta forma, se puede identificar que existe una coherencia entre los objetivos departamentales y organizacionales, ya que la fuerza de ventas al incrementar mes a mes sus niveles de ventas, puede contribuir al logro de la estrategia planteada.

- Corregir las desviaciones detectadas sobre las marchas. En este caso, el control de gestión se realiza en forma paralela al desarrollo de la actividad (control concurrente), lo cual permite establecer las correcciones a las desviaciones detectadas sobre el desempeño real antes de que finalice la operación, permitiendo de esta forma lograr los objetivos de la organización.

Por Ejemplo

LÁCTEOS DEL SUR, empresa dedicada a la elaboración y producción de lácteos; tales como leche, crema y mantequilla, verifica a través de su proceso de control que uno de sus productos en proceso posee un elevado costo de producción; considerando que sus ventas no son significativas en comparación con la competencia decide evaluar la posibilidad de continuar produciendo, introduciendo mejoras tecnológicas o mediante el uso de materias primas que abaraten los costos; o bien, discontinuar su producción y retirar del mercado dicho producto.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, el control de gestión permitió identificar que los costos de producción se desviaban fuertemente de lo presupuestado, por lo tanto, los directivos deciden corregir dichas desviaciones, ya sea introduciendo mejoras tecnológicas, utilizando materias primas de menor costo, o retirando el producto del mercado; lo cual permite iniciar acciones correctivas antes de que el problema se torne excesivamente costoso, y afecten el alcance de los objetivos globales de la organización.

- Permitir la reacción oportuna ante los cambios. El control de gestión permite que los directivos inicien acciones ante situaciones inesperadas, lo cual genera que la organización se adapte a los cambios del entorno.

Por Ejemplo

Las últimas innovaciones, mejoras continuas y la gran variedad de nuevos productos capilares en el mercado cosmetológico, han obligado a los productores más pequeños de la industria del shampoo y cremas de tratamientos capilares a estar en constante alerta y reaccionar ante los cambios ocurridos en el entorno competitivo, debiendo introducir al mercado nuevos productos que compitan con aquellas innovaciones introducidas por los líderes del mercado.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, los directivos de las empresas pequeñas reaccionan ante el lanzamiento continuo de nuevas líneas de productos de aquellas empresas líderes en el mercado, mediante la producción de nuevos productos.

- Interpretación global de todas las funciones directivas. En este caso, las diversas funciones de la organización se evalúan en su conjunto, de modo que la interrelación de cada una de ellas permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, cada función deberá estar coordinada con el resto, de modo que los objetivos de cada una de ellas sean coherentes entre sí.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de comercialización tiene como objetivo ofrecer una amplia gama de una línea de productos al consumidor, de modo tal de diversificar la cartera de productos ofrecidos; y se sabe que el departamento de producción tiene como objetivo disminuir los costos de producción. Si la forma de disminuir el costo de producción es estandarizando el producto, se producirá una incoherencia entre los objetivos de ambos departamentos; lo que a su vez repercutirá negativamente en los objetivos globales de la organización.

Por lo tanto, si la estrategia genérica de la empresa es lograr una mayor diferenciación, los objetivos de cada departamento deberán ser congruentes con ella; por lo tanto, en este caso el departamento de producción debería modificar sus objetivos, de modo tal de lograr mayor exclusividad y variedad en ellos. Lo mismo sucede si la estrategia perseguida fuese la de liderazgo en costos; en cuyo caso el departamento que debería modificar sus objetivos sería el de comercialización, a fin de que los costos totales del producto sean menores (el objetivo podría ser aumentar la cobertura o participación de mercado, de modo que el producto se haga masivo).

Realice ejercicio Nº 16

2.2 Sistema de Control de Gestión

Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo conforman.

De acuerdo a ello, un sistema de control se puede definir como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que permiten garantizar el correcto funcionamiento de la organización en un momento determinado, y que facilita la toma de decisiones, para poder emprender los cambios que sean necesarios.

Por lo tanto, en términos específicos, los sistemas de control de gestión permiten que los directivos de los distintos niveles organizacionales midan el desempeño de sus unidades,

departamentos, funciones y empleados, de modo tal de poder tomar las medidas correctivas que requieran para su mejora. De acuerdo a lo anterior, los sistemas de control de gestión corresponden a mecanismos de evaluación formales, que suministran información a los directivos sobre la estructura y estrategia organizacional, de modo de identificar si éstas satisfacen o no a los objetivos estratégicos globales de la organización.

En general, los sistemas de control facilitan a los directivos la apreciación de verificar si se están consiguiendo niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente o la implementación de la estrategia en forma eficiente.

De acuerdo a ello, la implementación estratégica llevada a cabo por los altos directivos, involucra distinguir la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de la organización.

Respecto a la estructura, ésta estipula tareas y roles a las personas, y define cómo se regulan; no obstante, la estructura por sí misma no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura. Por lo tanto, surge la necesidad del control de gestión. En otras palabras, la alta dirección debe definir con criterios técnicos una estructura organizacional (con la correcta distribución de responsabilidad, de tareas y autoridad para la toma de decisiones), pero sólo los sistemas de control de gestión apropiados harán que funcione esta estructura; y que por ende, permita el logro de la estrategia y de los objetivos globales de la organización.

Por Ejemplo

Tomando el caso de una empresa de confecciones de lana, es posible que en el sector en que se encuentre ubicada existan tiendas o sucursales de fábricas grandes, que elaboran productos similares, o pequeños negocios particulares que distribuyen, entre otras cosas, chalecos para señoras.

El ejecutivo que establezca sus planes sin tomar en cuenta lo que hacen sus competidores, puede ver fracasar todas sus previsiones, por correctas que éstas sean. Por lo tanto, la bondad de una estrategia estará dada por la cantidad de información que se obtenga del medio y de los planes de los competidores.

Sin duda que si los administradores de la empresa de confecciones se dedican, durante un tiempo, a conversar con los consumidores para conocer sus gustos en cuanto a chalecos, sus disponibilidades financieras para comprar, etc., estarán en mejor pie para desarrollar sus estrategias sobre el producto, sobre el precio y sobre la venta. Sus conocimientos sobre los precios de la competencia, las facilidades de pago, los diferentes productos que venden, etc., aumentarán las posibilidades de desarrollar estrategias que se basen en la realidad, logrando así los objetivos que se ha planteado la organización.

Las principales características o requisitos que deberán tener los sistemas de control para fomentar su eficacia son los siguientes:

Sistema de Control Eficaz
- Flexible
- Objetivo
- Exacto
- Oportuno

En relación a la flexibilidad, los sistemas de control deben proveer información que permita la adaptabilidad de las acciones, es decir, éstos deben permitir a los directivos reaccionar ante sucesos inesperados, de modo que emprendan las acciones requeridas a la situación.

En relación a la objetividad, los sistemas de control deben ser capaces de generar información que permita la toma de decisiones objetiva, es decir, que no aliente los juicios personales por parte de aquellas personas que utilizarán la información.

En relación a la exactitud, los sistemas de control deben ser capaces de brindar información precisa, de modo tal que refleje la situación real de la empresa, es decir, que le permita identificar a los directivos, el desempeño que se ha obtenido en el período en curso.

En relación a la oportunidad, los sistemas de control deben ser capaces de proporcionar información en el momento indicado, de modo que los directivos puedan aplicar las acciones correctivas pertinentes; es decir, la información que suministre el sistema de control deberá estar actualizada, ya que si ésta se presenta de manera ineficiente podría incidir en fracasos.

Realice ejercicio Nº 17

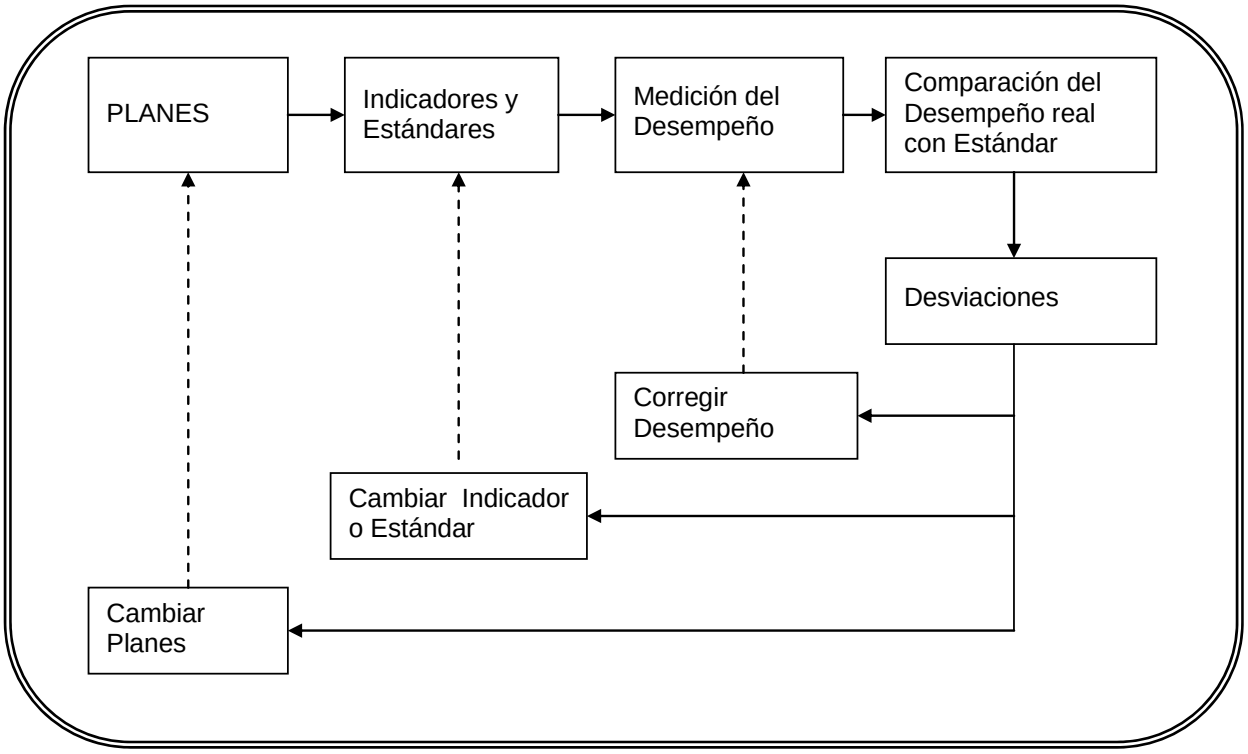
CLASE 06

2.2.1 Proceso de Control de Gestión

El control de gestión se desarrolla como un proceso continuo, dado que permanentemente debe proveer información a los directivos para la toma de decisiones, brindando la posibilidad de tomar acciones correctivas cuando la situación lo amerite, en cada una de las etapas de las cuales se compone.

Como se dijo anteriormente, el proceso de control de gestión cuenta con diversas etapas; en el siguiente cuadro se visualizan cada una de ellas.

Figura Nº 2: Proceso de Control de Gestión



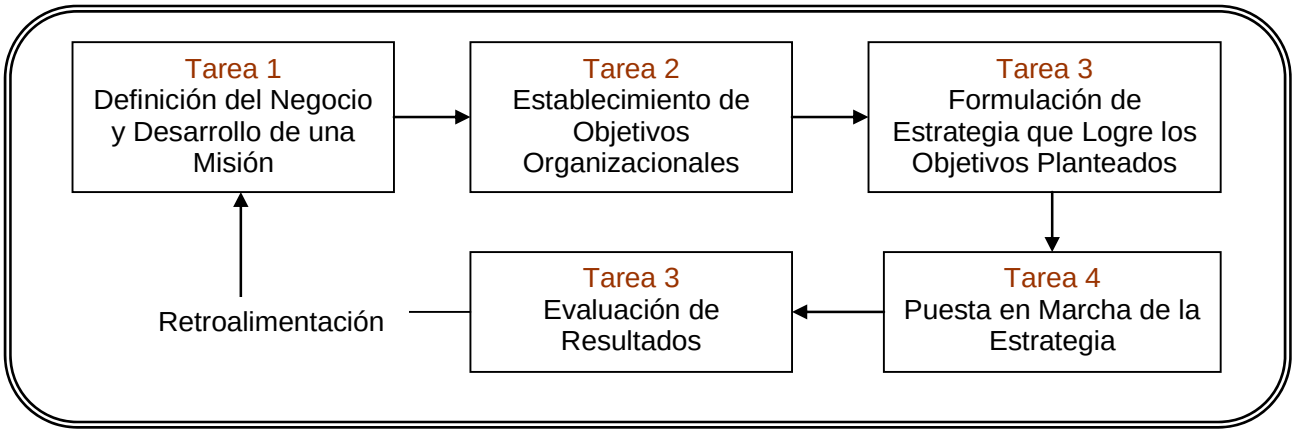
Como se puede observar en la figura anterior, el diseño de un proceso de gestión efectivo contempla cinco etapas fundamentales: el establecimiento de planes; y de indicadores y estándares; la medición del desempeño, la comparación entre el desempeño real y el estándar, y la corrección de desviaciones. A continuación, se explicarán a grandes rasgos cada una de ellas.

- Paso 1: Establecer Planes

La definición de los planes que se deberán cumplir en un determinado período de tiempo, involucra el establecimiento de objetivos para cada unidad, departamento y empleado, los cuales deberán ser congruentes con la estrategia de la organización. Por lo tanto, los objetivos de cada división o departamento surgen de la estrategia de la organización; y ésta a su vez de los objetivos globales de la misma.

En la figura que se presenta a continuación, se puede observar un resumen de los elementos que involucra la planeación estratégica llevada a cabo por la dirección de la organización.

Figura Nº 3: Planeación Estratégica



En este aspecto, se debe tener en consideración que el planteamiento de los objetivos, involucra el establecimiento de metas específicas, las cuales se basan en normas cuantitativas.

Respecto a lo anterior, es importante indicar que las metas se encuentran insertas en los objetivos, por lo tanto, mientras que las metas tienen carácter cuantitativo, los objetivos son cualitativos y cuantitativos a la vez.

- Paso 2: Establecer Indicadores y Estándares

En este paso, se deberán identificar cada uno de los estándares o indicadores que se utilizarán para medir el desempeño de unidades, departamentos, e individuos, los cuales deberán emanar de los objetivos de la organización. Por lo tanto, este paso contempla la determinación de mecanismos que permitan a las organizaciones evaluar su actuación real.

Frecuentemente, los estándares que permiten evaluar el desempeño emanan de las metas de obtener niveles óptimos de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

Mientras que los indicadores utilizados permiten medir en forma cuantitativa si los objetivos específicos de desempeño han sido o no alcanzados, los cuales pueden orientarse a las ventas, la inversión, los activos, etc.

- Paso 3: Medición del Desempeño

En esta etapa del proceso de control de gestión, se deben confeccionar e implementar mecanismos de medición y monitoreo, que permitan identificar si se han cumplido las metas propuestas.

De acuerdo a lo anterior, la organización requiere de mecanismos de control en los diversos niveles de su estructura, de modo tal de verificar si cada una de las partes integrantes de ésta ha alcanzado las metas que se le han impuesto, y que por ende, permiten el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Cuando una organización es compleja y tiene poca formalización, la medición del desempeño es una ardua tarea. En cambio, aquellas organizaciones que presentan una estructura burocrática, con mayor formalización y procedimientos estandarizados, la evaluación del desempeño es más fácil realizarla, dado que existirán mecanismos que permitan medir los resultados de cada departamento, individuo o división en forma casi automática.

Por Ejemplo

Los directivos pueden medir en una forma muy fácil cuántos clientes atienden sus empleados; pueden contabilizar la cantidad de recibos de las cajas, sin embargo, es más difícil evaluar el grado de integración entre los distintos departamentos.

Dado lo anterior, de acuerdo a los niveles de complejidad que presenten las organizaciones, será el tipo de mecanismo de control que utilizará (control familiar, burocrático, por resultado o ad–hoc); sin embargo, cuado dichas organizaciones en su interior presenten niveles de complejidad diferentes, deberán emplear diversos tipos de control.

- Paso 4: Comparación del Desempeño Real con Estándar

En esta etapa del proceso de control, los directivos al comparar el desempeño real de sus unidades, departamentos o empleados, con los estándares establecidos, verificarán si existen variaciones significativas que requieran atención.

Por Ejemplo

General Motors Co., hace algunos años atrás, introdujo a Chile automóviles marca Opel, cuyo objetivo era aumentar su participación en el mercado automotriz. Sin embargo, dicha marca comenzó a quitarle mercado a CHEVROLET, que es la marca que utiliza General Motors Co. para América Latina, generándose así una desviación del objetivo propuesto, debiendo General Motors Co. en este caso, corregir el problema generado, lo cual se materializó al traspasar las marcas Opel (Corsa, Astra, Vectra, entre otras) a la marca Chevrolet, regresando la marca Opel al mercado europeo.

Como se puede observar en este caso, al comparar los resultados generados con los estándares de participación establecidos se detectó una desviación significativa, lo cual generó que se emprendieran las acciones correctivas necesarias.

De acuerdo a ello, si el desempeño de los componentes de la organización es mayor, la dirección puede concluir que se han establecido estándares demasiado bajos, pudiendo incrementarlos para el siguiente período. Caso contrario, si el desempeño es demasiado bajo, los directivos pueden decidir tomar medidas correctivas.

Con respecto a esto último, es preciso señalar que la decisión de emprender acciones correctivas será simple cuando se identifiquen claramente las causas que han generado el menor desempeño; sin embargo, en muchas situaciones, el desempeño estará influenciado por factores externos e internos, haciendo difícil la identificación exacta de la causa que ocasionó el desempeño deficiente, lo cual hará más complicado tomar una decisión correctiva, dado que no se conocerán las causas exactas de los bajos resultados.

- Paso 5: Corrección de Desviaciones

Finalmente, una vez que los directivos identifiquen la existencia de desviaciones, deberán emprender las acciones correctivas, ya que esto implicará que la planeación no se está cumpliendo, es decir, las metas de la organización no están siendo alcanzadas.

Las medidas pueden involucrar cambios tanto en el ámbito de la estrategia como en la estructura de la organización, de esta forma, permanentemente se estará buscando incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Por Ejemplo

COCA COLA Company, implementó la estrategia de ampliar sus líneas de productos de bebidas FANTA, a FANTA Frut y FANTA Sol, aprovechando sus ventajas competitivas; sin embargo, el mercado no reaccionó favorablemente frente a esta nueva estrategia implementada. De acuerdo a ello, la compañía decidió sacar del mercado las nuevas bebidas, ya que estaban afectando la imagen de la empresa y específicamente a la gaseosa FANTA Naranja.

Realice ejercicios Nº 18 y 19

2.3 Mecanismos de Control de Gestión

Como se explicó anteriormente, las organizaciones pueden emplear diversos mecanismos para aplicar el control de gestión, éstos son: el control por resultado, el control burocrático, el control familiar, y el control ad – hoc; cada uno de los cuales presenta características específicas que los distinguen. En el siguiente cuadro se pueden visualizar las más relevantes.

Cuadro Nº 2: Instrumentos del Control de Gestión

Tipos de Control	Características
Control por resultado	Fijación de Metas: - Divisionales - Funcionales - Individuales
Control burocrático	Estandarización de las operaciones
Control familiar	Normas culturales y liderazgo estratégico
Control ad – hoc	Normas culturales y confianza interpersonal

Como se puede observar, para llevar a cabo el control de gestión, cada uno de los mecanismos de control se basan en ciertas características específicas. Asimismo, se puede distinguir la importancia que ejerce la cultura organizacional en los mecanismos (o sistemas)

de control, ya que ésta actúa como variable condicionante, es decir, representa una característica específica de la organización que supedita al sistema de control, tanto en su diseño como en su implementación y desarrollo.

Dado lo anterior, a continuación se profundizará en el control por resultado y en el control burocrático; y se dará a conocer la vinculación que presenta la cultura con el sistema de control de gestión.

CLASE 07

2.3.1 Control por Resultado

Bajo este tipo de control, los directivos para evaluar el desempeño de cada una de las unidades, departamentos e individuos deben fijar objetivos adecuados para cada uno de ellos. Así, una vez que se han planteado los objetivos, se deberá monitorear su desempeño, de modo tal de poder identificar si se han cumplido o no, estableciendo las acciones correctivas que se requieran en caso de detectar desviaciones significativas.

Asimismo, es importante indicar que el control por resultado debe proporcionar mecanismos de recompensas a los directivos de todos los niveles de la organización, a fin de incentivar el cumplimiento de los objetivos.

Es importante indicar que este método de control generalmente se utilizará cuando no sea posible emplear el control de mercado (control ad – hoc), debido a que no existen mecanismos que permitan la comparación entre compañías o divisiones.

Una vez que se han establecido los objetivos globales de la empresa, deberán definirse las metas divisionales, funcionales e individuales, las cuales deberán ser congruentes con los primeros.

- Metas Divisionales

Las metas divisionales se establecen en aquellas organizaciones que presentan una estructura divisional, es decir, se trata de organizaciones corporativas que desarrollan diversos negocios, cada uno de los cuales se maneja en forma independiente, pero reportando a la dirección general corporativa.

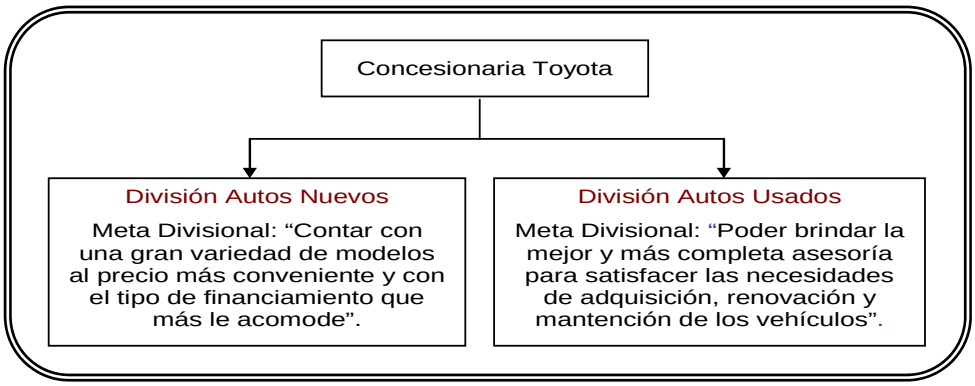
De acuerdo a lo anterior, para poder ejercer el control, cada división deberá establecer las metas que perseguirá en cada período, siendo la dirección general corporativa quien defina los estándares de medición para evaluar el desempeño de cada una de ellas. En este caso, los estándares estarán relacionados con las metas de crecimiento, productividad y participación de mercado.

Los estándares definidos por la dirección corporativa servirán a cada uno de los administradores divisionales para el diseño de la estructura organizativa que tendrá cada división, la cual deberá facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, es importante indicar que, a través del tiempo, la dirección corporativa fija estándares más desafiantes para cada división, a fin de obligarlas a contar con estrategias y estructuras más efectivas.

En la figura que se presenta a continuación, se puede observar la estructura que presenta la concesionaria de autos Toyota, la cual posee dos divisiones importantes: división autos usados y división autos nuevos; cada una de las cuales persiguen metas diferentes.

Figura Nº 4: Ejemplo de Metas Divisionales



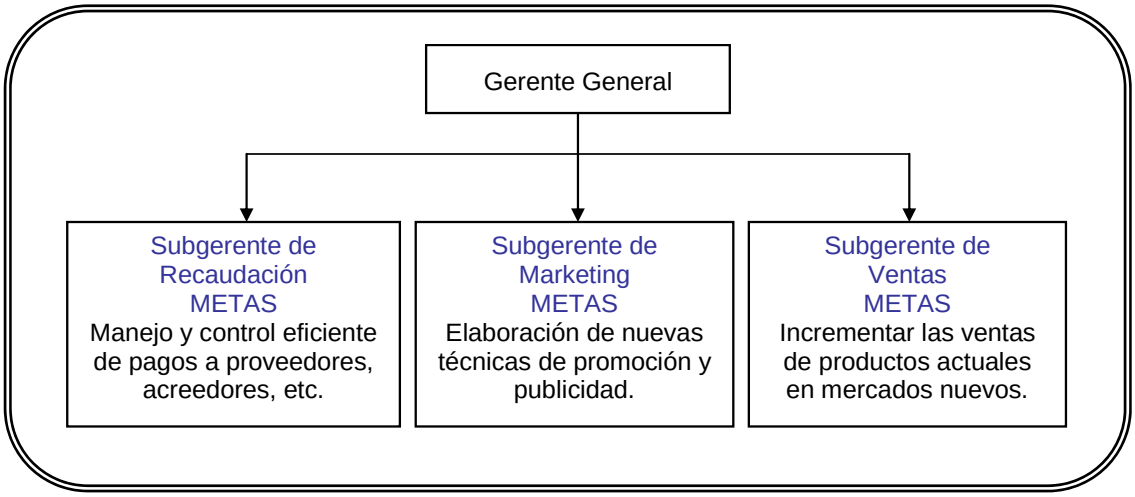
- Metas Funcionales

En este caso, el control de gestión se ejerce en los niveles intermedios de la organización, es decir, a nivel departamental o funcional. Sin embargo, para poder aplicarlo, los directivos de los niveles inferiores deberán establecer metas para cada una de sus funciones o actividades.

En general, el control por resultado en este nivel se utilizará para incrementar la ventaja competitiva de la organización, cuyas metas deberán focalizarse en la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación; de este modo, en base a éstos criterios se podrá medir el desempeño de las distintas funciones de la organización.

En la figura que se presenta a continuación, se puede observar la estructura funcional que presenta la división autos nuevos de la concesionaria Toyota; en donde se han agrupado las funciones similares: recaudación, marketing, ventas; cada una de las cuales presenta metas específicas que deben cumplir; y cuyo desempeño será evaluado a través de éstas.

Figura Nº 5: Ejemplo de Metas Funcionales



- Metas Individuales

El control por resultado a nivel individual sólo se utilizará cuando el desempeño del trabajador pueda ser medido fácilmente en términos cuantitativos; debiéndose en este caso, establecer metas individuales para cada empleado.

Se debe recordar que para que los empleados se sientan motivados al cumplimiento de objetivos, deberán establecerse prácticas de recompensa, las cuales se encontrarán vinculadas al desempeño real del trabajador. De acuerdo a ello, si usted se pone a pensar en los bonos por meta que los bancos comerciales entregan a sus ejecutivos de cuenta, podrá observar un típico caso de control por resultado. Por lo tanto, este tipo de control a nivel individual puede ser aplicado a diversos puestos de trabajo, en los cuales es fácil evaluar y monitorear el desempeño del trabajador.

Por Ejemplo

Si los empleados trabajan en equipos, es posible que sea muy difícil evaluar los resultados de cada individuo, dado que no se podrá identificar cuál fue el aporte de cada uno de ellos a los resultados de la operación; debiéndose en este caso, emplear sistemas de recompensa basados en el desempeño del equipo.

Asimismo, si la labor es extremadamente compleja, como es el caso de científicos de investigación y desarrollo o altos directivos, entonces el sistema de incentivos deberá ligarse a medidas más generales, como la rentabilidad sobre la inversión o el precio de las acciones.

- Problemas del Control por Resultado

El control por resultado puede generar graves problemas en la organización si es aplicado en forma incorrecta; esto se debe a que la definición de metas puede realizarse en forma errada, no siendo las apropiadas para las divisiones, departamentos e individuos;

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de operaciones se evalúa de acuerdo a la cantidad producida, si se dedica a fabricar grandes volúmenes de productos, podrá dejar de lado las metas de calidad o de innovación.

Dado lo anterior, a pesar que los estándares para evaluar el desempeño pueden ser confiables, las metas establecidas para una división, función o individuo pueden entrar en conflicto entre sí.

Asimismo, el mal uso del control por resultado puede provocar que una división emprenda acciones para el cumplimiento de sus metas, que vayan en detrimento de los objetivos organizacionales, generando conflictos entre divisiones.

Por Ejemplo

Suponga que una corporación está formada por dos divisiones, una forestal, y otra de celulosa. Si se establece como meta para la empresa forestal el retorno sobre la inversión, es probable que ésta trate de maximizar sus utilidades a expensas de la división celulosa, lo cual influirá negativamente sobre los objetivos corporativos.

Continuación Ejemplo

Lo anterior puede generarse al momento en que la forestal vende la materia prima a la división celulosa para su producción, cobrando mayores precios a ésta, a pesar de ser empresas relacionadas. Esto provocará al mismo tiempo que la división celulosa tenga utilidades menores, al tener costos de producción mayor (producto del precio de la materia prima).

Junto con lo anterior, es probable que las divisiones para lograr los resultados esperados, realicen una manipulación maliciosa en las cifras, a fin de mostrar una situación más favorable de la unidad.

Por lo tanto, se deberá poner especial atención a las metas que se fijan para cada una de las divisiones, funciones e individuos, ya que éstas deberán ser congruentes entre sí, y apuntar hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.2 Control Burocrático

Como se explicó anteriormente, el control burocrático se centra en la jerarquía organizacional, que define los puntos de autoridad en la organización; estableciéndose mecanismos administrativos formales, como son las reglas, reglamentos, procedimientos, políticas, estandarización de actividades, descripciones de puestos y presupuestos, claramente definidos, a fin de asegurar que los empleados exhiban comportamientos adecuados y reúnan las normas de desempeño.

Dado lo anterior, el control de gestión se ejercerá mediante el establecimiento de un amplio sistema de reglas y procedimientos, de tal modo de dirigir el comportamiento de las divisiones, funciones e individuos.

Por lo tanto, las organizaciones que utilizan el control burocrático se caracterizan por uniformar el comportamiento de los diversos componentes que la integran, provocando que los resultados sean pronosticables, ya que las operaciones al efectuarse en forma repetitiva y rutinariamente, generarán siempre el mismo rendimiento.

Como se puede observar en este caso, al realizar las actividades y acciones en forma repetitiva, siempre se generará el mismo resultado, por lo tanto, los procedimientos para alcanzar las metas son los que se uniformarán.

Es importante indicar que este mecanismo de control se utilizará cuando no puedan aplicarse controles de mercado o por resultado, dado lo difícil o costoso que es establecer estándares que permitan evaluar el desempeño de las unidades, departamentos o individuos; debiendo los directivos implementar procedimientos determinados para ejecutar una actividad, previendo de antemano los resultados que generará su desarrollo.

Como se dijo anteriormente, una de las principales características que presenta el control burocrático es la estandarización, es decir, el grado en que una organización ha definido en forma específica los procesos para la toma de decisiones y coordinación, a fin de pronosticar el comportamiento de los empleados. De acuerdo a ello, las organizaciones pueden uniformar tres aspectos, a saber:

a) Estandarización de insumos. En este caso, la organización estandariza los insumos que utilizará en su interior, lo cual le permitirá mantener el control sobre las personas y los recursos. Es decir, a través de la especificación exacta de los insumos que requiere para su operación, la organización ingresará sólo aquellos que cumplan con los estándares definidos.

Por Ejemplo

Las aerolíneas, para los puestos de auxiliar de vuelo, requieren de personas con ciertas características, por ejemplo, que tengan conocimientos del idioma inglés, que sean de cierta estatura, entre otras. Por lo tanto, si los empleados constituyen el insumo en cuestión, entonces una forma de estandarizarlos consiste en reclutar y seleccionar sólo aquellas personas que posean las cualidades o capacidades determinadas por la organización.

b) Estandarización de las actividades de conversión. En este caso, la estandarización se produce en las actividades de transformación, en donde se sigue un programa determinado para que se ejecuten siempre de la misma forma, de tal modo que los resultados esperados sean pronosticables. Asimismo, como los procesos de cada una de las actividades se tornan repetitivos y rutinarios, se busca maximizar la eficiencia, es decir, que las actividades ejecutadas para satisfacer al cliente requieran del mínimo costo.

Por Ejemplo

En una planta de producción en línea, las actividades que se desarrollen en ella se basarán en el control burocrático, ya que existirá una programación exacta de cada una de ellas, de modo tal que aquellas actividades que preceden a otra, terminen justo a tiempo, a fin de pasar al siguiente proceso, teniendo siempre la misma calidad y especificaciones técnicas.

c) Estandarización del producto. En este caso, lo que se uniforma es el desempeño del personal, de modo tal de asegurar que los servicios se entreguen con calidad. De acuerdo a ello, las organizaciones implementan controles de calidad y emplean diversos criterios para medir esta estandarización.

Por Ejemplo

Para realizar este control se pueden seleccionar al azar productos, a fin de verificar si presentan defectos. Asimismo, se puede tener como criterio el número de productos devueltos, o la cantidad de quejas en la entrega de un servicio.

- Problemas del Control Burocrático

El control burocrático presenta diversos problemas, los que deben ser manejados adecuadamente, de tal modo de evitar problemas a nivel estratégico. Por lo tanto, es preciso que la dirección esté monitoreando continuamente la eficiencia de este mecanismo de control.

Uno de los mayores problemas que genera el control burocrático es la cantidad de reglas y procedimientos que se establecen al interior de la organización, lo cual genera inflexibilidad y lentitud, dado que a través del tiempo, éstas tienden a acrecentarse, de modo tal de estandarizar al máximo las actividades y lograr un resultado pronosticable. Por lo tanto, al incluir nuevas reglas, y no desechar las antiguas, la organización se vuelve demasiado mecanicista y burocrática, provocando que la organización no se pueda adaptar con rapidez a los cambios que exige el entorno, o a las situaciones imprevistas.

Dado lo anterior, la inflexibilidad puede reducir la ventaja competitiva de la organización, ya que disminuye la capacidad de innovación y por ende, la de satisfacer al cliente.

Asimismo, producto de la burocratización excesiva, se puede dificultar la coordinación e integración entre los diversos departamentos o secciones de la organización, ya que la existencia de reglas generará que cada una de las funciones se preocupe de desarrollar sus propias actividades, sin establecer comunicación con el resto, a fin de lograr un trabajo en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, otro problema que se origina con el control burocrático es el incremento de los costos, debido a los mayores recursos que se deben destinar para su aplicación. Por ejemplo, es probable que se requiera mayor cantidad de papeleo para poder cumplir con las reglas y procedimientos.

Teniendo en cuenta los problemas que pueden provocarse con el control burocrático, la dirección de la organización deberá estar atenta a los cambios que se produzcan, así como a la cantidad de reglas que se establezcan en la misma, de modo tal de evitar un exceso de estandarización; incluso es más, cuando una organización se encuentra demasiado burocratizada, sólo un cambio de liderazgo producirá que vuelva a su rumbo.

Realice ejercicios Nº 20 y 24

2.3.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de valores, creencias, normas, políticas y estándares que poseen los miembros de una organización en común y que afectan la forma en cómo éstos desarrollan los negocios. En otras palabras, la cultura se entiende como un sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con la gente, con la estructura y con los sistemas de control de una organización, a fin de generar normas comunes de comportamiento.

Dado lo anterior, la cultura brinda normas concretas de pensamiento, sentimientos y reacción que rigen la toma de decisiones y otras actividades de los miembros de la organización. Por lo tanto, corresponde a las normas que mantienen unida a la organización, en donde se formulan los valores o ideales sociales, y creencias que los miembros de una organización consiguen compartir.

A través de la cultura organizacional, los individuos regularán su comportamiento de acuerdo a las normas y valores compartidos existentes en la organización, los cuales se interiorizan a través de la socialización de los empleados, no siendo necesaria la supervisión directa, las reglas o procedimientos; lo anterior se debe a que los individuos al interiorizar las normas y valores de la organización, las hacen parte de su propio sistema de valores.

Por lo tanto, una cultura fuerte tendrá la capacidad de controlar el comportamiento de los individuos y el problema de agencia[5], a través de un sistema de valores y normas compartido.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que un valor es una cualidad que tiene una persona dentro de la organización; sin embargo, en este caso, es la organización quien mantiene un sistema de valores, que deben ser compartidos por todos sus miembros.

Por Ejemplo

La conocida y prestigiosa empresa NESTLÉ posee los siguientes valores dentro de su organización.

- Calidad: satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores.
- Mejora continua: hacer las cosas mejor que ayer.
- Confianza y respeto mutuo: fomentar un trato adecuado hacia colaboradores, clientes y proveedores.
- Comunicación: procurar comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.
- Desarrollo humano: formación integral para mejorar como personas y como profesionales.
- Conservación del medio ambiente: dejar huellas cuidando el medio ambiente.

[5] Posibilidad de que los administradores antepongan sus metas personales a los de la corporación.

Continuación Ejemplo

Otro ejemplo que se puede citar es la conocida cadena nacional de supermercados Líder, cuyos valores compartidos son:

- Servicio a sus clientes.
- Búsqueda continua de excelencia.
- Respeto por las personas.

Mientras que las normas y políticas, enfocadas a los temas de gestión, son aquellas que se encuentran escritas y aprobadas, que rigen a la organización y que son respetadas por todos los integrantes de ella. Por ejemplo, CMPC tiene diversas políticas medioambientales, las cuales se enfocan en el desarrollo sustentable, y en la ética por el entorno, todo lo cual genera que sus actividades sean realizadas con altos niveles de excelencia.

Como se dijo anteriormente, la socialización permite que todos los miembros interioricen la cultura de la organización, ya que la interacción con los miembros más antiguos hace que los nuevos vayan asimilando las normas, políticas y valores, lo cual uniformará el comportamiento de los empleados. De acuerdo a ello, el control ejercido por medio de la cultura resulta un poderoso mecanismo, ya que los valores de la organización pasarán a formar parte de ellos, regulando su comportamiento.

Debido a que la estructura organizativa y la cultura forman el comportamiento del empleado es imprescindible que ambas sean coherentes, a fin de implementar la estrategia.

- Cultura y Liderazgo Estratégico

La cultura de la organización se ve influenciada por diversos factores, uno de los principales es el liderazgo estratégico, el cual es proporcionado por el fundador y sus altos directivos. El estilo de liderazgo del fundador es quien influye directamente en la cultura, dado que sus valores y estilo de dirección será el que se transmita a la organización. Posteriormente, estos valores y estilos serán traspasados a los directivos, quienes deberán imprimirlos en el resto de los empleados.

Respecto a ello, es común ver que cuando se recluta y selecciona a nuevo personal, éstos tendrán ciertos valores que se asemejarán a los de la organización; de esta forma, es más probable que este nuevo individuo se adapte rápidamente a la cultura organizativa, y adecue su comportamiento al requerido por la compañía.

La principal ventaja de compartir los mismos valores en una organización, es que facilita la coordinación entre las diversas funciones o unidades, ya que los diversos directivos intentarán cooperar con aquellos que tienen sus mismas creencias y valores.

Asimismo, los miembros al interiorizar los sistemas de valores y normas culturales, se sentirán más comprometidos con los objetivos divisionales y funcionales, y por ende, con los objetivos globales de la organización, lo cual provocará que se esfuercen para su cumplimiento.

La cultura organizacional, también se ve influencia por el liderazgo estratégico en relación a la forma en cómo los directivos diseñan la estructura de la organización, es decir, en el modo que tienen para distribuir las tareas, delegar autoridad, centralizar (o descentralizar) la toma de decisiones, etc. Por lo tanto, los directivos deberán estar concientes de que el liderazgo influye en la cultura, y que por ende, puede generar problemas estratégicos en la organización. Esto se debe a que al establecerse una estructura determinada, los directivos se acostumbran a realizar las funciones siempre de la misma forma, promoviendo la inercia, y la incapacidad de adaptarse al cambio, o de prever situaciones que lo requieren.

Asimismo, la cultura organizacional puede sesgar la toma de decisiones, ya que los directivos pueden percibir la realidad de una situación en forma incorrecta.

Es importante indicar que una de las formas de prevenir los potenciales problemas generados a causa del liderazgo, es mediante la contratación de personas idóneas para los puestos directivos de la organización.

Realice ejercicios Nº 25 y 26

3. EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

A pesar de la gran importancia que posee el control de gestión dentro de la organización, las empresas tienen una comprensión limitada y divergente de lo que es y su funcionamiento. Esto se debe a que la noción de control es susceptible de muchas y muy variadas interpretaciones.

En términos generales, cada teórico ha analizado el concepto de control de gestión desde una perspectiva particular, la cual se orienta sólo a su área de especialización, lo cual ha dificultado la existencia de un marco teórico que permita obtener un conocimiento íntegro sobre el concepto de control.

Dado lo anterior, a continuación se explicarán a agrandes rasgos las cuatro corrientes teóricas básicas que explican el control, a saber:

a) La perspectiva racional del control.
b) La perspectiva psicosocial del control.
c) La perspectiva cultural del control.
d) La perspectiva macrosocial del control.

3.1 Perspectiva Racional del Control

Bajo esta perspectiva, el control se focaliza en el estudio de los sistemas de control y especialmente en la contabilidad de gestión. De acuerdo a ello, tanto los sistemas de control como la contabilidad de gestión, se emplean como mecanismos formales explícitos, cuya implantación permiten lograr la eficacia y eficiencia organizacional.

Una de las principales contribuciones a esta corriente la efectúa Anthony (1965), quien señala que el control requiere de la definición y establecimiento de indicadores de gestión, que se relacionen con las variables clave de la organización (y por ende, con la estrategia), debiendo a la vez definirse las responsabilidades asignadas a cada función o unidad.

Dado lo anterior, al definirse indicadores explícitos, y mediante el uso del proceso de planeación, en donde se definen objetivos y se elaboran presupuestos, y sistemas de información contable que permitan evaluar los resultados obtenidos, se podrá detectar las desviaciones, lo cual guiará a los directivos hacia el logro de los objetivos globales de la organización.

La principal crítica realizada a la contribución de Anthony, es que limita al proceso de control sólo al diseño de sus aspectos formales, menguando la complejidad del entorno en el que aquél se aplica.

Otra de las teorías que explican el control bajo una perspectiva racional se denomina Teoría de la Agencia, cuyo principal exponente es Demski (1983), quien relaciona los conceptos microeconómicos al concepto de control. Este autor señala que los objetivos de la organización y del agente (responsable de la unidad o departamento) difieren. Por lo tanto, en este caso el enfoque de control se debe centrar en los contratos que se efectúan entre los altos directivos y el agente, de modo tal de asegurar que el comportamiento del agente sea coherente con los objetivos globales de la organización.

Finalmente, dentro de la perspectiva racional del control, también se encuentra la “Teoría de la Contingencia”, la cual señala que ningún sistema de control puede ser

empleado en forma estándar en todas las organizaciones, sino que éstos dependerán de las características y circunstancias en las que se desenvuelva cada una de ellas.

La teoría de la contingencia consta de tres variables que influyen en el diseño de la contabilidad de gestión: la tecnología, la dimensión y el entorno.

Entre las críticas que se han establecido a esta teoría se encuentra la poca claridad que existe en la definición de las relaciones entre variables; no existe comprobación empírica del estudio; y no existen estudios que señalen la existencia de una relación entre el control y la eficacia.

En general, la perspectiva racional puede ser aplicable en organizaciones que se desenvuelven en ambientes estables, de baja incertidumbre, en donde las actividades se desarrollan en forma rutinaria y repetitiva; sin embargo, en ambientes inciertos y de continuo cambio, es probable que esta perspectiva no sea la adecuada, ya que dada la excesiva mecanización y burocracia, se puede frenar la innovación y creatividad, generando que cada función se focalice en el alcance de sus propios objetivos, por sobre los objetivos globales.

CLASE 09

3.2 Perspectiva Psicosocial del Control

Esta corriente considera aquellos factores organizacionales y motivacionales que influyen en el comportamiento de los individuos, superándose de esta forma las limitaciones que imponían las teorías racionales, quienes se focalizaban en la conducta pasiva y racional del ser humano.

Bajo esta perspectiva, se encuentran tres teorías que han contribuido al estudio del concepto de control, ellas son: la teoría de las relaciones humanas, la teoría del procesamiento humano de la información y, la teoría de sistemas abiertos. A continuación, se darán a conocer a grandes rasgos los aportes de cada una de ellas.

- Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría se focaliza en el estudio de la influencia de las personas en el ejercicio del control organizativo. Respecto a ello, se pueden identificar dos líneas de estudio, a saber:

a) La primera de ellas se concentra en la influencia que ejerce la contabilidad de gestión[6] en los individuos, y en el funcionamiento de la organización. En otras palabras, intenta conocer las alteraciones que genera el uso del control en el funcionamiento de la

[6] Es el desarrollo de toda la información relevante para las decisiones empresariales específicas y el análisis e interpretación de esa información.

organización, así como los efectos favorables que pueden presentarse en la motivación, actitudes y satisfacción personal.

b) La segunda de ellas, busca identificar la influencia que ejercen los diversos estilos de liderazgo en el diseño y uso de los sistemas de control.

Esta teoría supone que al brindar una mayor importancia a las personas, se pueden compatibilizar los objetivos individuales con los organizacionales, lo cual fomentaría la motivación personal y el autocontrol.

De acuerdo a ello, en esta teoría se indica que al entregar mayor participación al trabajador en la toma de decisiones y en el proceso de control, se fomenta su motivación, lo cual es fundamental para compatibilizar los objetivos individuales y los organizacionales. Sin embargo, cuando los trabajadores son renuentes a involucrarse en dichas actividades, la participación puede provocar efectos adversos en la organización.

Asimismo, se fomenta la motivación y el autocontrol cuando los trabajadores pueden influir con su comportamiento sobre los resultados de las actividades que realizan; así como también, mediante la identificación y el compromiso con la tarea.

Esta teoría también señala la importancia que cumplen los mecanismos de recompensas en el comportamiento de los individuos y sus resultados, sirviendo de influencia para motivar al empleado al cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, se ha identificado que las evaluaciones del desempeño son recibidas de mejor forma cuando son presentadas con información objetiva, o cuando a pesar de ser subjetiva, existe una relación de confianza con la dirección.

Finalmente, esta teoría indica que el sistema de control se encuentra influenciado por el estilo de dirección, en donde se señala que pueden existir distorsiones provocadas por el sistema de control cuando se emplea como una manifestación del propio estilo de dirección.

- Teoría del Procesamiento Humano de la Información

Esta teoría se basa en aquellos factores que influyen sobre la calidad del comportamiento y de las decisiones individuales a la generación del control.

Los autores Libby y Lewis han indicado que existen tres factores que influyen en la calidad de las decisiones: aquellos relacionados con la información que se recibe, aquellos relativos al proceso cognitivo utilizado para tomar una decisión, y aquellos relacionados al resultado final de la decisión.

De acuerdo a ello, esta teoría ha estudiado el efecto que tiene la comunicación de la información en el proceso de dirección; la influencia del estilo de dirección en el uso de la

información; la influencia del estilo de dirección en el tipo de información que se percibe del entorno y los procesos para generar, enjuiciar y seleccionar medios y fines.

En general, esta teoría se ha centrado en el rol que juega la información y el individuo, en el proceso de decisión, cuya principal crítica es la restringida visión sobre dicho proceso.

- Teoría de Sistemas Abiertos

Esta teoría se basa en que las organizaciones operan como sistemas abiertos, es decir, en donde existe una relación entre la organización y su entorno; por lo tanto, las situaciones que se originen en el ambiente externo influirán sobre el ambiente interno de ésta, debiéndose ejercer un control no sólo a nivel interno sino que también a nivel externo.

Anteriormente a esta teoría, los aportes teóricos se habían centrado en los sistemas cerrados, los cuales no consideraban la relación de las organizaciones con su entorno, generando que éstas se encontrasen amenazadas por alteraciones, tanto a nivel interno como externo, lo que sin la ejecución de sistemas de control formales provocaría que las empresas fueran sistemas sumamente inestables.

Por lo tanto, al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, éstas son vistas como un conjunto de acciones de individuos y grupos que intentan lograr sus propios objetivos, comenzando a ser estudiadas como un todo, en donde existen relaciones de interdependencia entre los subsistemas, procesos de retroalimentación y adaptación, etc. De acuerdo a ello, la dinámica organizativa ya no sólo es el resultado de la organización formal existente, sino que se origina de la combinación compleja de factores formales y no formales, tanto internos como externos a la propia organización.

3.3 Perspectiva Cultural del Control

En la década de los 80, surgieron nuevas teorías que buscaron brindar una perspectiva más completa sobre el concepto de control, superando así las limitaciones que imponían las corrientes racionales y psicosociales. De acuerdo a ello, algunos autores introdujeron el concepto de cultura, elemento que influye sobre el comportamiento de los individuos, y que por tanto, fomenta o dificulta el cumplimiento de los objetivos globales de la organización, y el funcionamiento del sistema de control.

Por lo tanto, la cultura corresponde a todos aquellos aspectos relacionados con el comportamiento social de los grupos, incluyendo sus aspectos formales y sus conocimientos tecnológicos. Asimismo, la cultura puede ser modificada por la alta dirección, pudiendo efectuarse por medio de la intervención de los líderes, reestructuraciones, modificación en

los sistemas, la política de personal[7], introducción de nuevos símbolos (tales como ropa, mobiliario, slogans) y rituales (como reuniones, premios y celebraciones).

La teoría de la organización, promotora del concepto de cultura, señala que los mecanismos culturales son empleados para suplir las limitaciones provenientes de los sistemas de control; y entrega una explicación del rol que cumplen en la organización los sistemas de control y los departamentos de control, en relación a la creación de valores y normas, y en la modificación de la cultura organizativa.

Respecto a lo anterior, existen varias corrientes que han contribuido en los estudios de la cultura como mecanismo de control, a continuación se señalarán las más importantes.

- La Cultura como Variable Organizacional Interna

Esta perspectiva toma como base la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la contingencia, pero incorporando la cultura al marco del control. La cultura como se transmite entre los miembros a través del proceso de socialización, permite lograr una mayor integración en la organización, lo cual genera que la conducta de todos los individuos se asemeje, lo que conlleva a que los objetivos individuales sean congruentes con los organizacionales, dado el mayor compromiso e identificación que se tiene con la empresa, existiendo con ello una mayor probabilidad de darles cumplimiento a dichos objetivos.

Dado lo anterior, esta corriente señala que los sistemas de control de gestión no sólo deben diseñarse en base a aspectos técnicos, sino que también deben considerar el contexto en el cual se encuentra la organización, y de acuerdo a esto, de la cultura que presenta la empresa.

Ouchi (1979), ha estudiado en forma más profunda los distintos mecanismos que ejercen control sobre la organización (mercado, cultura y burocracia), y señala la relevancia que presentan los elementos culturales, como los valores, normas, creencias y políticas compartidas por la organización inculcadas a través de rituales, historias y mitos, etc., los cuales permiten que los objetivos individuales sean coherentes con los objetivos globales de la misma. Asimismo, Ouchi indica que de acuerdo al conocimiento que se tenga del proceso de transformación y de la posibilidad de medir el resultado, será el tipo de sistema de control a utilizar (control por resultado, familiar, burocrático o ad – hoc), siendo el control familiar adecuado en aquellos casos en que no se tiene un conocimiento acabado del proceso de transformación y es difícil evaluar los resultados con precisión a través del uso de estándares.

Junto con lo anterior, Kerr y Slocum (1987), han identificado las principales características que presentan las organizaciones que se basan en el control cultural, en donde señalan que existe un fuerte compromiso e identificación con la empresa, lo cual va

[7] La política de personal incluye la selección, formación, incentivos, despidos.

más allá de la retribución económica; cooperación estrecha entre los miembros de la organización, valores arraigados, comunicación múltiple y fluida, comportamiento común y compartido, al igual que los objetivos y percepciones, entre otras.

Cabe destacar que cuando las organizaciones se desenvuelven en ambientes inciertos y complejos, es necesario utilizar una combinación de los sistemas de control, los cuales incluyen el control por resultado, burocrático y cultural.

- El Control como Símbolo y Metáfora Cultural

Esta perspectiva se encuentra influenciada por la antropología[8] y la sociología interpretativa, quienes señalan que no sólo se debe emplear la contabilidad de gestión como un instrumento para lograr los objetivos organizacionales, sino que también se deben tener en consideración aquellos valores y percepciones que se originan por la interacción social que existe entre los individuos de la organización.

Bajo esta idea, el sistema de control y los departamentos involucrados en el proceso de control, adquieren un carácter simbólico y pueden presentar un rol primordial en la creación de los valores racionales, tecnocrático[9] y economicista dentro de la propia organización.

En este caso, los sistemas de control son considerados tanto como un medio y un resultado de la interacción política de distintos grupos de interés al interior de la organización; es decir, a través de la socialización, los grupos de interés logran transmitir sus normas, ideales y valores, los cuales se utilizarán como un medio de control, y que brindará un resultado dado; debiendo éstos lograr ser aceptados por el resto de los grupos, de forma tal de lograr una cultura compartida.

Pese a que esta perspectiva ha contribuido en dar una explicación de cómo el proceso de control tiene un carácter cultural y metafórico, la principal crítica que se ha efectuado a la misma es la limitada visión que se le entrega a la organización, ya que no se considera la complejidad de ésta (relación con el entorno), centrándose sólo en el proceso mediante el cual se comparten distintas percepciones.

.

3.4 Perspectiva Macrosocial del Control

En la década de los noventa, el estudio se ha centrado en identificar la relación existente entre el proceso de control y el entorno; en donde se han destacado dos corrientes: la “cross cultural – cross nacional” y la radical.

[8] La antropología es la ciencia social que estudia todas las dimensiones del ser humano de forma similar a la sociología, pero holísticamente. Principalmente enfocada desde la cultura y por medio del método etnográfico como exponente clásico.
[9] Tecnocracia significa literalmente "gobierno de los técnicos"; el "técnico que gobierna" es por consiguiente un tecnócrata.

La corriente cross cultural – cross nacional, considera al entorno como una variable externa de la empresa; de acuerdo a ello, esta corriente indica que la cultura de cada país influye sobre el funcionamiento de las organizaciones, y por ende, afecta los sistemas de control de cada una de ellas.

Hofstede (1983), para comprobar la hipótesis anterior, efectuó una investigación que involucró a diferentes filiales de una empresa multinacional, cada una de las cuales ubicadas en países distintos. Al realizar el estudio, se basó en cuatro dimensiones de los valores (distancia jerárquica entre superior y subordinados, grado de individualismo, aversión u orientación a la incertidumbre y, masculinidad), a fin de determinar si existían diferencias en el funcionamiento de las diversas filiales; lo cual dio como resultado la existencia de grandes divergencias en la gestión de estas filiales, según el país (anglosajón, latino, germánico, oriental, etc.).

Asimismo, Horowitz (1979), realizó una comparación sobre la forma en que se realizaba el control en las organizaciones británicas, francesas y alemanas, en donde pudo identificar que cada una de ellas presentaba diferencias, las cuales se debían al entorno en el que se desenvolvían.

La corriente radical, busca dar una explicación al funcionamiento de la organización tomando como base la incorporación del conflicto, tanto interno como externo a la empresa; y critica arduamente al resto de las contribuciones, señalando que existe una explicación deficiente sobre el proceso cultural, en donde existen valores y normas compartidas.

El resto de las corrientes consideraban que la función que cumplía la contabilidad de gestión era la de regular el comportamiento, al suponer que ésta actuaba con objetividad e imparcialidad. Sin embargo, en la realidad, tanto la contabilidad de gestión como el proceso de control pueden ser considerados como una transmisión de valores de comportamiento esperado, y como la autentificación de las relaciones de poder, las cuales se encuentran influenciadas directamente por el modelo social, político e ideológico de cada sociedad.

Para superar las limitaciones detectadas en el resto de las corrientes, los radicales consideran a la contabilidad de gestión dentro de un contexto social, ideológico y político más amplio, en donde debe incluirse el conflicto.

En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden visualizar las diversas perspectivas que presenta el concepto de control de gestión.

Cuadro Nº 3: Perspectivas del Control del Control de Gestión

Perspectiva	Líneas y Características	
Racional	Escuela Científica Escuela de Harvard Teoría de la Agencia Teoría de la Contingencia	El control se realiza mediante mecanismos formales
Psicosocial	Escuela de las Relaciones Humanas Procesamiento Humano de la Información Teoría de Sistemas Abiertos	El control se consigue a través de mecanismos psicosociales. El diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psicosociales.
Cultural	Cultura como Variable Interna Cultura como Metáfora	El control se consigue a través de la socialización; por lo tanto, es resultado de la cultura. El sistema de control debe estar vinculado con los valores organizativos.
Macrosocial	Cross Cultural – Cross Nacional Radical	El comportamiento está influido por el entorno social y cultural. El control es el resultado del entorno social y cultural.

Fuente: Amat, Joan M.; "Control de gestión: una perspectiva de dirección", 1998, p.66.

Realice ejercicio Nº 27

CLASE 10

4. RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL Y LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se sabe, la dirección de la organización busca guiar y dirigir el comportamiento de los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos globales de la misma; para lo cual emplean diversos mecanismos, los formales y los informales.

Las organizaciones se ven influenciadas por las condiciones del entorno, debiendo adecuar su funcionamiento a dichas condiciones; para ello determinan la política empresarial a seguir, es decir, a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas, fijan estrategias a seguir, las cuales deben contemplar sus propias capacidades y recursos (fortalezas y debilidades); además de lo anterior, las organizaciones deben definir tareas, actividades, procedimientos, etc.; es decir, deben definir una estructura organizativa, la cual permita integrar a los diversos componentes de la organización, manteniendo una coordinación entre éstos, de modo tal que todos ellos se dirijan hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, lo anterior permite que las organizaciones puedan adaptarse al entorno mediante la utilización de una estrategia; y al mismo tiempo, por medio de la estructura se logren realizar las tareas y actividades que se encuentran definidas, identificando claramente a los responsables del desempeño de cada una de ellas.

Así, se puede observar que existe una relación entre la estrategia, la estructura y el sistema de control, ya que la estructura junto a la estrategia permiten la definición de objetivos específicos que guiarán la acción de los distintos centros de responsabilidad de la organización (departamentos, funciones, unidades, etc.), en donde cada responsable deberá tomar decisiones que permitan darle cumplimiento a dichos objetivos, los cuales serán congruentes con los objetivos organizacionales.

Dado lo anterior, es preciso señalar que el diseño del sistema de control se relaciona tanto con la estrategia como con la estructura, puesto que éstas condicionarán sus características; es decir, deberá considerar los planes de acción que seguirá la organización para lograr una ventaja competitiva (liderazgo en costos, o diferenciación); así como también se deberá tener en cuenta la forma en que se distribuyen las actividades y la toma de decisiones en la misma (centralizada, descentralizada, funcional, matricial o divisional).

Junto con lo anterior, el diseño del sistema de control también se relaciona con la estrategia y la estructura, ya que éste debe ser capaz de proveer información que permita elaborar la estrategia (proceso que corresponde a la planificación estratégica), así como también permita controlar la actuación de cada uno de los responsables de los diversos centros de responsabilidad, es decir, a través del suministro de información de a conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura (control estratégico). Así, la información

proporcionada por el sistema de control, también determinará o condicionará la elaboración de la estrategia y la adaptación de la estructura.

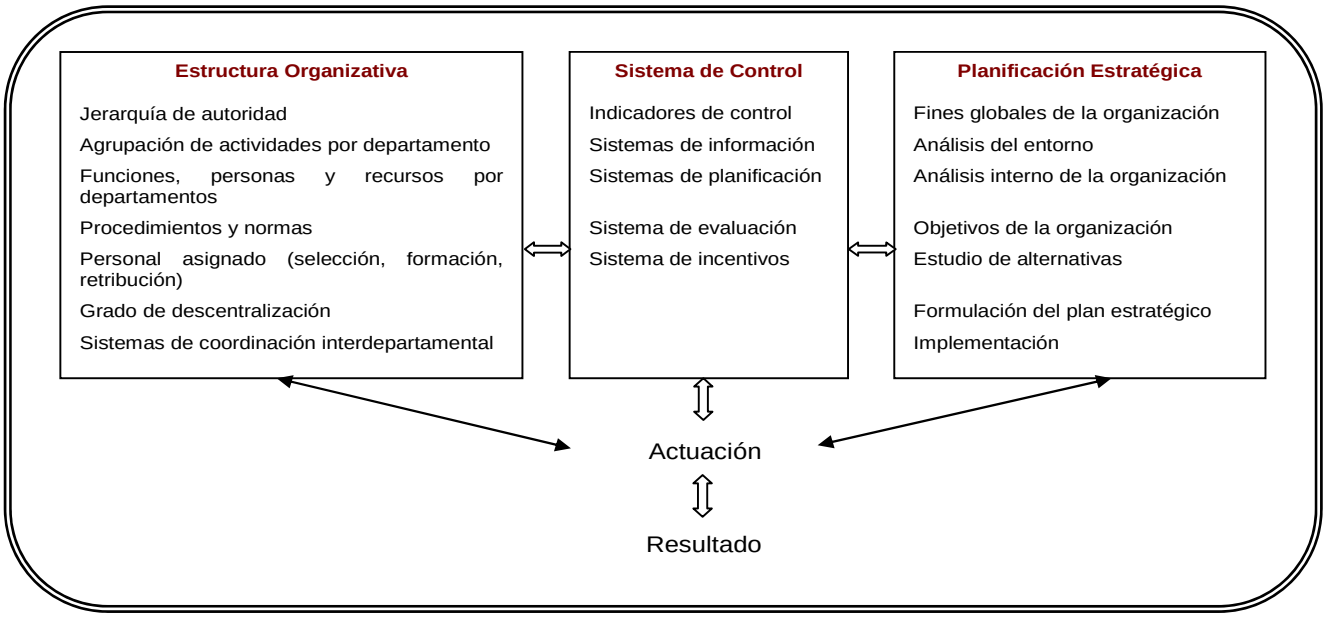
Por Ejemplo

La relación entre control de gestión, la estrategia y la estructura se puede observar en la siguiente situación. El gerente de marketing de la empresa de servilletas “El Tacaño”, desea elaborar una estrategia orientada a la expansión de ventas, mediante la utilización de precios de venta menores a los de la competencia (estrategia centrada en el liderazgo en costos). Esta estrategia exigirá un mayor énfasis en el control de los costos que el que necesitaría una empresa que persigue la diferenciación de sus productos, puesto que esta última basaría su competencia en la innovación, calidad, tecnología, etc.

De acuerdo al ejemplo anterior, se puede observar que si la organización se focaliza en el liderazgo en costo (estrategia), sus procedimientos y actividades deberán estandarizarse, de modo tal de lograr una mayor uniformidad, y asegurar así que cada actividad obtenga el mismo resultado; por lo tanto, se deberá diseñar una estructura con reglas y procedimientos preestablecidos. Asimismo, esta organización deberá comprender sistemas de control formales, que permitan detectar desviaciones presupuestales en todas las áreas, a fin de lograr tener un control sobre los costos y poder minimizarlos, pudiendo de esta forma lograr la estrategia perseguida.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede observar claramente la relación que existe entre el sistema de control, la estructura y la planificación estratégica, y las características que los definen a cada uno de ellos.

Cuadro Nº 4: Relación Generada entre el Sistema de Control y la Estrategia y Estructura



Como se puede observar en el cuadro anterior, el sistema de control de gestión, sirve de base para el mejoramiento de los estándares; ya que a través de la planificación, se dirigen las acciones hacia las estrategias establecidas, logrando mejores resultados en términos generales.

Además, teniendo en cuenta que el control es la acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta estándar predefinida, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí, se puede analizar desde una perspectiva integral; es decir, a través de los sistemas de control se puede verificar si los resultados satisfacen los objetivos establecidos. Respecto a ello, se debe señalar que cuando el control se refiere a las herramientas de dirección destinadas a facilitar el logro de los objetivos estratégicos, entonces se habla de control de gestión.

Asimismo, se deben considerar dos importantes aspectos de los sistemas de control en relación con la estrategia y la estructura. Por una parte, por muy bueno que sea el diseño del control de gestión, éste no podrá reemplazar las falencias que presenten la estrategia y la estructura; y por otra parte, la elaboración de una estrategia y el adecuado diseño de la estructura organizacional, pueden reemplazar las necesidades de contar con un sistema de control demasiado formalizado.

Lo anterior se debe a que mientras exista un mayor nivel de coordinación e interdependencia entre las diversas funciones o unidades que componen la organización, menor serán los requerimientos de implantar mecanismos formales de control, ya que la misma interacción entre los empleados, y el establecimiento de procedimientos y normas,

permite que el comportamiento de los individuos se dirija hacia el logro de los objetivos globales de la organización; desarrollándose el autocontrol.

Asimismo, la coordinación e interdependencia de las funciones y unidades sustituyen la necesidad de controles formales en aquellos casos en que las actividades son de difícil control, o se desarrollan en un ambiente dinámico y competitivo; tal es el caso de las áreas de investigación y desarrollo, las cuales se orientan al desarrollo de la innovación, calidad, etc.

Como se ha podido observar, el diseño de los sistemas de control deben encontrarse relacionados con la estrategia y con la estructura de la organización para aumentar su eficiencia, es por ello que a continuación, se explicará dicha vinculación claramente.

Realice ejercicio Nº 28

4.1 Relación Existente entre el Sistema de Control y la Estrategia

Al momento de diseñar el sistema de control, éste deberá tener en consideración el proceso estratégico, ya que una vez que se han elaborado las alternativas de estrategia, para poder verificar y evaluar el resultado de su implementación, se deberá llevar a cabo el proceso de control, lo cual permitirá asegurar la coherencia entre el comportamiento de los directivos y el de las diversas funciones o unidades, con los objetivos globales de la organización.

De acuerdo a ello, el diseño del sistema de control deberá hacer uso de sistemas de información y presupuestos, los cuales permitirán facilitar la toma de decisiones y evaluar el desempeño de los responsables respecto al alcance de los objetivos globales.

- Relación del Sistema de Información con la Estrategia

Los sistemas de contabilidad de gestión proporcionan información que permite facilitar la toma de decisiones de los altos directivos, ya que al implantar la estrategia, y mediante el uso del control posterior, éstos podrán cuantificar y seleccionar las diversas alternativas estratégicas que deberán desarrollar, en caso de detectar problemas a nivel estratégico.

De acuerdo a lo anterior, los sistemas de control deben ser capaces de suministrar información objetiva para medir la eficacia de la estrategia, y la adecuación de su implementación. Por lo tanto, los sistemas de control cumplen un rol fundamental, ya que al proporcionar información sobre el funcionamiento de la estrategia, permite reconocer los

posibles problemas estratégicos que se podrían originar, además de identificar las diversas alternativas de acción, y la elección de aquellas más viables.

Por Ejemplo

Suponga una empresa dedicada a la fabricación de vestuario juvenil, la cual consta con alta tecnología, moda y diseño, cuya estrategia persigue la diferenciación de sus productos, teniendo como base la innovación, calidad y tecnología superior. En este caso, el sistema de control deberá proveer información respecto a lo que el cliente perciba como exclusivo, lo cual lo motiva a pagar un precio superior, dado la diversidad de diseños, tecnología, calidad, exclusividad, etc.

Pese a lo anterior, en la práctica pocas veces se emplean sistemas contables para la elaboración e implantación de la estrategia, así como para su control; lo cual se origina porque muchas veces la forma de presentar la información no se encuentra adecuada a dichos requerimientos.

Por lo tanto, para que la contabilidad de gestión sea una herramienta útil en el proceso estratégico, los sistemas de control deberán presentar las siguientes características:

- Deberán orientarse en el largo plazo, de modo tal que permitan suministrar información tanto para la toma de decisiones a nivel estratégico, como para su control posterior.
- Deberán ser capaces de generar información de carácter financiero y no financiero; tanto cuantitativos como cualitativos. Asimismo, deberá proporcionar información de carácter estratégico, de forma tal de poder utilizarla para detentar ventajas competitivas.
- No sólo deberán proporcionan información a nivel interno, sino que también deberán ser capaces de suministrar información del entorno (competidores, proveedores, clientes, etc.).
- Deberán ser flexibles, de tal modo que la información que suministren se adecue a los distintos requerimientos de decisión.

Asimismo, al diseñar un sistema de control, éste deberá realizarse en función del tipo de estrategia al cual se orientará la organización. Por lo tanto, de acuerdo al tipo de estrategia que se fije la empresa (liderazgo en cosos o diferenciación), será el tipo de control a implementar. Por ejemplo, si una organización establece una estrategia de diferenciación, el control deberá focalizarse en la calidad de los productos, innovación y atención al cliente superior, tecnología, etc. En cambio, una empresa centrada en el liderazgo en costos, el control de gestión se centrará en la minimización de los costos de las diversas unidades o funciones.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presentan las características de los tipos de estrategias genéricas, y como éstas influyen en el diseño y utilización del sistema de control.

Cuadro Nº 5: Características de las Estrategias y su Influencia en el Diseño de un Sistema de Control

Elementos	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Objetivo	Brindar precios más baratos que la competencia.	Ofrecer algo que el cliente perciba como exclusivo y que le impulse a pagar un precio superior (diseño, tecnología, calidad, exclusividad, servicio, atención personal).
Necesidades de inversión	En automatización e integración vertical	En investigación, desarrollo y marketing.
Énfasis de la investigación y desarrollo	El énfasis de la investigación y desarrollo se centra en los procesos; de modo tal de aumentar su eficiencia.	El énfasis de la investigación y desarrollo se centra en la invención de nuevos productos; de modo tal de crear mayor diferenciación.

Elementos	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Tecnología	Tecnología líder de procesos.	Tecnología líder en productos.
Variable crítica	Reducción de los costos a través de la subcontratación de procesos, elevada participación de mercado, utilización completa de la capacidad de producción, grandes volúmenes de producción.	Flexibilidad de adaptación a las innovaciones del mercado y necesidad de estudiar continuamente los cambios tecnológicos y del mercado, a fin de introducir con rapidez las innovaciones.
Productos	Los productos son estandarizados y genéricos, por lo tanto, no presentan características distintivas a los de la competencia.	Los productos son diferentes a los de la competencia, dada la continua innovación en los mismos y en su diseño.
Sistemas de distribución	Sistemas de distribución con amplia cobertura y extensión.	Sistemas de distribución exclusivos.
Publicidad	Publicidad masiva, es decir, se comunican al público general.	Publicidad exclusiva, es decir, se dan a conocer a un mercado objetivo determinado.
Organización	Organización formalizada y estructurada que promueve la especialización funcional.	Predominio de aspectos informales. Elevada coordinación formal e informal entre departamentos.
Relación con el medio ambiente	Alto poder de negociación con clientes, proveedores, competidores y administración pública.	Establecimiento de contactos con personas e instituciones que puedan manejar información sobre la evolución tecnológica y de mercado.
Sistemas de control	Control principal sobre los costos, sin dejar de lado la calidad y el servicio. Mantienen sistemas de control financieros sofisticados.	Sistemas de control flexibles, que incentiven la creatividad y motivación del personal.

Fuente: Adaptado de Amat, Joan M.; “Control de gestión: una perspectiva de dirección”, 1998, p.75.

CLASE 11

- Relación del Sistema Presupuestario con la Estrategia

Las organizaciones anualmente realizan una planeación financiera, es decir, estiman los recursos que se destinarán a cada una de las divisiones, departamentos o individuos, en base a los costos y gastos que deben desembolsar para su operación. Para elaborar dicha planeación, los directivos deben considerar la estrategia de largo plazo de la organización, lo cual permite que la actuación de los diversos centros de responsabilidad (funciones, divisiones, etc.), no sólo se oriente con criterios de corto plazo, sino que también estén concientes de lo que se espera en el largo plazo; así como también permite definir criterios con los cuales se evaluará la actuación de los diversos responsables.

Dado lo anterior, al momento de diseñar el sistema de control, se deberán considerar las estrategias genéricas que ha establecido la empresa. A continuación, se pueden visualizar las características que deberán comprender los sistemas de control para organizaciones focalizadas en los costos, y para aquellas orientadas en la diferenciación.

Cuadro Nº 6: Diseño de un Sistema de Control de acuerdo al Tipo de Estrategia Genérica

Elementos	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Sistema de control	Se basa en controles formales y rutinarios, orientados principalmente al control de los costos. El principal problema que presenta es su lentitud y poca flexibilidad, lo cual no permite adaptar a la organización a las condiciones cambiantes del entorno. Al ser demasiado rígido, no permite que los empleados contribuyan en la toma de decisiones o aportando ideas innovadoras, frenando con ello la motivación.	Se basa en controles flexibles e informales, orientados principalmente en los resultados. El control se orienta en la selección del personal, los cuales se ajustan claramente a los requerimientos de cada puesto. Los sistemas de control promueven el autocontrol, dado que cada individuo, departamento y división se focaliza en el cumplimiento de los objetivos fijados.
Indicadores de gestión	Énfasis en la minimización de los costos, por lo tanto, se orienta en la eficiencia productiva. Los indicadores empleados son de carácter cuantitativo, ya sean financieros como de producción.	Énfasis en el cumplimiento de objetivos, por lo tanto, se orientan en la eficacia productiva. Los indicadores empleados son de carácter cualitativo, y externos.

Elementos	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Sistemas de información	Énfasis en los sistemas de costos. Es fundamental la medición continua y rutinaria de los costos y sus resultados.	Los sistemas se adaptan a diversos tipos de decisiones y necesidades. Se caracterizan por su informalidad.
Proceso de planeación	Se orienta en el corto plazo, cuyo proceso se focaliza en la fijación de estándares. El proceso se caracteriza por ser formal y rutinario.	Se orienta en el largo plazo, cuyo proceso se focaliza en la previsión de las tendencias del entorno. El proceso se caracteriza por su flexibilidad, lo cual promueve la motivación y creatividad en el personal.
Sistema de evaluación	Se orientan en el análisis de las desviaciones respecto a los planes presupuestales.	El análisis efectuado se considera como aprendizaje para su utilización en el futuro.

Fuente: Adaptado de Amat, Joan M.; "Control de gestión: una perspectiva de dirección", 1998, p.76.

Realice ejercicio Nº 29

4.2 Relación Existente entre el Sistema de Control y la Estructura Organizacional

Las organizaciones, para el cumplimiento de sus objetivos, deben definir una estructura organizativa determinada, que les permita asegurar y facilitar la ejecución de las diversas actividades que se realizan en su interior. De acuerdo a ello, las organizaciones deben establecer la estructura con la cual definirán los procesos, tareas y actividades, lo que es fundamental para diseñar el sistema de control adecuado.

Por Ejemplo

El diseño de un sistema de control burocrático, se basa en la definición de procedimientos y reglas para cada una de las actividades de la organización, lo cual permite estandarizar las actividades y procesos, y obtener siempre el mismo resultado.

Dado lo anterior, el diseño de los sistemas de control, dependerá tanto del nivel de formalización como de centralización que presente la estructura organizacional. A continuación, se explicará en mayor profundidad la influencia que ejercen dichas características sobre el diseño del sistema de control.

- Relación del Sistema de Control con el Nivel de Formalización de la Estructura

Como se dijo anteriormente, al momento de diseñar el sistema de control se deberá considerar el nivel de formalización de la estructura organizacional, es decir, el grado de complejidad que tendrán las diversas actividades que se realicen al interior de la organización, ya que de éste dependerá el tipo de sistema de control a implementar, es decir, si será burocrático, por resultados, familiar o ad – hoc. Junto con lo anterior, es preciso recordar que las organizaciones, para aumentar su eficiencia y eficacia, pueden emplear combinaciones de sistemas de control.

Por Ejemplo

Una empresa que se caracteriza por ser poseedora de un gran nivel tecnológico en comparación con sus competidores, utilizará controles ad-hoc; las empresas multinacionales utilizarán el control por resultados y los servicios públicos optarán por controles burocráticos.

Por otro lado, el departamento contable de una reconocida empresa de diseño utiliza mecanismos burocráticos y el departamento de ventas de la misma empresa utilizará el control por resultados. De este modo, se puede observar que una misma empresa puede utilizar una combinación de sistemas de control.

Asimismo, es importante indicar que la elección entre uno u otro sistema de control dependerá de las características que presente el entorno en el cual se desenvuelve la organización; es así como ambientes inciertos e inestables requerirán de controles ad – hoc o por resultados; en cambio, entornos estables y ciertos requerirán el uso de controles burocráticos.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones emplearán el control por resultados cuando exista la delegación de una serie de funciones, descentralización de decisiones, especificación de objetivos y estándares respecto al resultado; de esta forma, se podrá evaluar el comportamiento de cada responsable, en función del resultado obtenido.

Asimismo, el control burocrático se utilizará en actividades rutinarias y repetitivas, en donde prevalece la especificación de los procedimientos a realizar, lo cual implica la descomposición de tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos, que permiten la delegación sin requerir demasiada supervisión directa.

El control ad – hoc será adecuado emplearla en aquellas circunstancias en que no es posible formalizar las tareas y actividades; y cuando se dificulta la medición, evaluación y medición del resultado. De acuerdo a ello, mediante el control ad – hoc, la identificación que sienten los miembros con los valores y objetivos de la organización es el mecanismo que permite dirigir y controlar el comportamiento de los mismos, fomentando con ello la supervisión directa y la confianza interpersonal.

Finalmente, el control familiar se emplea en organizaciones pequeñas y centralizadas, en donde la cultura se forma de acuerdo a las características del fundador, quien se rodea de personas que comparten sus ideales y se identifican con él.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se resumen las principales características que definen el nivel de formalidad de la estructura organizacional, y que por ende, influyen en el diseño del sistema de control de gestión.

Cuadro Nº 7: Diseño del Sistema de Control de acuerdo al Nivel de Formalización

Elementos	Control Familiar	Control Burocrático	Control por Resultados	Control Ad – Hoc
Sistemas de control	Se basa en normas culturales y en la confianza del líder con colaboradores. Control carismático y no formal.	Énfasis en cálculos y procedimientos formales definidos.	Énfasis en el control y en la toma de decisiones.	Énfasis en normas culturales y confianza interpersonal.
Dimensión empresarial	Se trata de empresas pequeñas	Se trata de empresas grandes	Se trata de empresas grandes	Se trata de empresas pequeñas
Percepción del entorno	Estable, poco hostil y no complejo.	Estable, poco hostil y relativamente complejo.	Dinámico, incierto, complejo y extremadamente hostil.	Extremadamente dinámico, incierto, relativamente hostil y complejo.
Cultura	Paternalista, en donde prima la fidelidad hacia el líder. Se caracteriza por la existencia de un ambiente estable.	Paternalista, en donde prima el cumplimiento de procedimientos estándares. Se caracteriza por existir un ambiente estable y averso a los cambios.	Individualista, en donde prima la obtención de resultados. Se caracteriza por existir un ambiente de gran dinamismo.	Individualismo consensuado, en donde prima la obtención de resultados. Se caracteriza por existir un ambiente de gran dinamismo.
Estilos de dirección	Personalista.	Personalista.	Profesional.	Profesional.
Estrategia	Poco formalizada, en la cabeza del líder.	No suele existir, si existe nunca se llega a implantar.	Formalizada Énfasis en el corto plazo y en el mercado.	Poco formalizada y flexible Énfasis en el largo plazo.

Elementos	Control Familiar	Control Burocrático	Control por Resultados	Control Ad – Hoc
Estructura	Descentralización reducida. Se caracteriza por requerir alta supervisión directa, cuyas actividades son rutinarias y de baja formalización. Sistemas de gestión poco formales. Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información. Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control. La coordinación es efectuada por el director de la empresa.	Baja descentralización, pero alta delegación. Se caracteriza por tener limitada necesidad de supervisión directa, cuyas actividades son rutinarias y muy formalizadas. Sistemas de gestión muy formales. Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información. Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control. La coordinación se efectúa a través de normas y procedimientos formales.	Alta descentralización, definida explícitamente. Se caracteriza por requerir bajos niveles de supervisión directa, cuyas actividades tienen altos niveles de formalización. Sistemas de gestión muy formales. Énfasis en sistemas de control financiero y en utilización de centros de responsabilidad. Importancia del departamento financiero. La coordinación se efectúa mediante precios de transferencia y elaboración de presupuestos.	Alta descentralización, no siempre se define en forma explícita. Se caracteriza por la necesidad de contar con altos niveles de supervisión directa, cuyas actividades son no rutinarias y de poca formalización. Sistemas de gestión poco formales. Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información. Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control. La coordinación se establece de manera informal y espontánea.
Indicadores de control	Se utilizan indicadores de lealtad cuantitativos, de corto plazo (innovación, calidad y servicio).	Se emplean indicadores cuantitativos orientados hacia la eficiencia, y en el corto plazo.	Se basan en indicadores financieros y cuantitativos, de corto plazo.	Emplean indicadores cualitativos de largo plazo, tato internos como externos (innovación, calidad, servicio, cuota de mercado, etc.).
Sistema de información	Poco formalizado y de carácter cualitativo. Facilidad de medición. Centralizado	Sistemas contables orientados a imputación de gastos y valoración de stock. Sistemas muy complejos. Centralizado.	Sistemas económicos financieros orientados a control de responsabilidades y análisis de decisión. Énfasis en el análisis del mercado. Descentralizado.	Poco formalizado y de carácter cualitativo. Énfasis en el análisis del mercado. Descentralizado.

Elementos	Control Familiar	Control Burocrático	Control por Resultados	Control Ad - Hoc
Proceso de planeación	Limitada necesidad de de un sistema de planeación formal por la estabilidad del entorno y por la preferencia por sistemas no formalizados. Facilidad de planeación, y limitada consideración del entorno.	Importancia de la fijación de estándares y de la elaboración de presupuestos para delimitar la delegación de tareas. Facilidad de planeación, y limitada consideración del entorno.	Clara y explícita especificación de los objetivos. Importancia en la elaboración de presupuestos. Énfasis en la elaboración de la estrategia. Facilidad de planeación, y gran importancia en la consideración del entorno.	Limitada necesidad de un sistema de planeación formal por la identificación de las personas con los objetivos de la organización. Dificultad de planeación, y gran importancia en la consideración del entorno.
Sistema de evaluación	Se orienta en la evaluación de aspectos cualitativos. Se encuentra ligada a incentivos intrínsicos relacionados con la seguridad psicológica.	El sistema de control no tiene relevancia como instrumento de evaluación. Los incentivos se ligan a la seguridad económica.	El cálculo y análisis de desviaciones es la base de la evaluación. Incentivos ligados a los resultados.	La evaluación se centra en aspectos cualitativos. Incentivos intrínsicos ligados al desarrollo personal.
Énfasis del control	Énfasis en el comportamiento	Énfasis en los cálculos	Énfasis en las desviaciones	Énfasis en: proceso, creatividad y flexibilidad.

Fuente: Amat, Joan M.; "Control de gestión: una perspectiva de dirección", 1998, pp.79-81.

Realice ejercicio Nº 30

CLASE 12

- Relación del Sistema de Control con el Nivel de Centralización de la Estructura

Como se dijo anteriormente, el diseño del sistema de control también dependerá del nivel de centralización o descentralización respecto a la toma de decisiones que presente la organización. De acuerdo a ello, mientras más centralizada se encuentre una organización, más fácil será aplicar los mecanismos de control, debido a que los procedimientos y tareas se encuentran claramente definidas, en donde existe una delegación de responsabilidades

dada y una limitación de la autoridad; lo cual permite conocer de antemano el proceso operativo a cargo de cada responsable y los medios requeridos para su realización.

Por lo tanto, a medida que el nivel de descentralización aumenta es más conveniente utilizar procesos de control más formales, dada las dificultades que se generan para ejercer el control. De esta forma, cuando se diseñe el sistema de control, será necesario definir el poder de decisión que se confiere a cada responsable, de modo tal de identificar el rol que ejercen sobre las variables claves sobre las cuales puede incidir la actuación de cada uno de ellos.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las principales diferencias en el diseño del sistema de control dependiendo del grado de centralización o descentralización de la organización.

Cuadro Nº 8: Diseño del Sistema de Control de acuerdo al Nivel de Centralización de la Estructura Organizacional

Elementos	Estructura Centralizada	Estructura Descentralizada
Sistema de control	Utilización de mecanismos de control informales, o definición de normas rígidas de procedimientos.	Se enfatiza en mecanismos formales, puntualmente en los sistemas de control financiero.
Indicadores de control	Cualitativos, no siempre orientados en los resultados.	Cuantitativos, orientados en los resultados.
Sistema de información	Orientado al resultado global. Poco orientado al control de responsabilidades.	Orientado a la toma de decisiones. Orientado al control de la actuación de los diferentes responsables.
Proceso de planeación	Inexistente o basada en la intuición. Cuando se efectúa puede caracterizarse por ser burocrático.	El proceso de planeación es fundamental para lograr el consenso respecto a los objetivos globales, y asegurar una adecuada asignación de recursos.
Sistema de evaluación	Se basa en información de carácter financiero.	Se basa en información de carácter financiero y no financiero.

Fuente: Amat, Joan M.; “Control de gestión: una perspectiva de dirección”, 1998, p. 82.

- Relación Existente entre el Sistema de Control con el Tipo de Estructura

Es preciso indicar que el tipo de estructura que presenten las organizaciones (sean funcionales, divisionales o matricial) también influirá en el diseño del sistema de control, debido a que cada una de ellas tiene características específicas que las definen.

Por Ejemplo

Una empresa que posee una estructura de tipo funcional adopta un control de carácter burocrático y orientado a la eficiencia; una empresa con estructura divisional, suele predominar un control por resultados, debido a su mayor descentralización y se orientará al mercado con énfasis en los indicadores de eficacia; y en una empresa que presente una estructura matricial, se suele producir una combinación entre el control por resultado y un control ad-hoc, debido a lo complejo de las actividades de cada centro de responsabilidad.

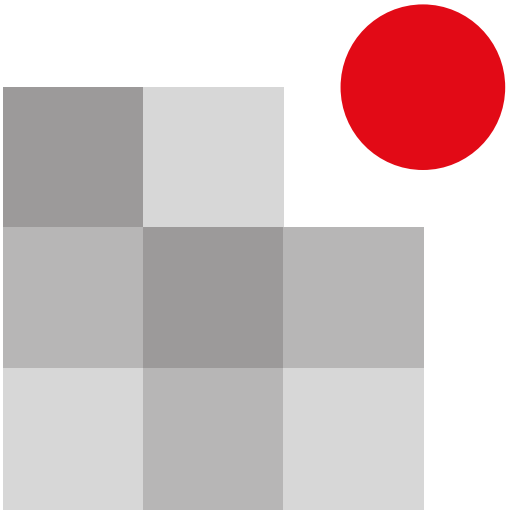
Dado lo anterior, en el cuadro que se presenta a continuación, se pueden observar las principales diferencias que se presentan en el diseño del sistema de control de acuerdo al tipo de estructura organizacional; ya sea: funcional, divisional o matricial.

Cuadro Nº 9: Diseño del Sistema de Control de acuerdo al Tipo de Estructura Organizativa

Elementos	Estructura Funcional	Estructura Divisional	Estructura Matricial
Sistema de control	Predomina el control burocrático.	Predomina el control por resultados.	Combinación entre control ad – hoc y por resultados.
Indicadores de control	Cuantitativos de eficiencias.	Cuantitativos de eficacia.	Cuantitativos y especialmente cualitativos.
Sistema de información	La medición en ingresos y gastos se efectúa en forma continua y rutinaria.	Se orienta en información de carácter financiero, que facilita la toma de decisiones; permite medir el resultado de cada centro.	Se basa en información de carácter no financiero.
Proceso de planeación	Se centra en la asignación de recursos a los diferentes centros de responsabilidad.	El proceso de planeación es fundamental para poder evaluar el comportamiento de los responsables	El proceso de planeación es fundamental para asegurar la coordinación entre departamentos funcionales y programas o proyectos; principalmente es cualitativa y flexible.
Sistema de evaluación	Limita la importancia de la evaluación.	Evalúa el resultado de cada centro y la actuación de cada responsable.	Se enfatiza en el resultado global.

Fuente: Amat, Joan M.; "Control de gestión: una perspectiva de dirección", 1998, p.84.

RAMO: GESTIÓN DE CONTROL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CLASE 01

1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los directivos que guían a las organizaciones siempre buscan alcanzar una determinada finalidad por medio de la operación de la misma; a través de ello, establecen los objetivos que guiarán a la empresa y definirán las estrategias que permitirán el logro de los objetivos propuestos; todo lo cual corresponde al proceso de planeación estratégica que se efectúa en la organización.

De acuerdo a ello, se puede observar que en dicho proceso se interrelacionan tres conceptos; la finalidad, los objetivos y las estrategias.

- La Finalidad

Más conocida como misión empresarial, corresponde a la razón de ser de la organización, es decir, a través de ella se puede conocer el por qué de la empresa. De acuerdo a ello, a través de la misión se identifica el rol que desempeña la organización en el entorno en el cual se desenvuelve, indicando con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Por Ejemplo

Supermercados Líder tiene como misión la siguiente: "Ser el supermercado donde se encuentran los precios más bajos, el surtido más amplio, y el mejor servicio y atención, desde Arica a Punta Arenas".

Como se puede observar, a través de la misión que se ha planteado alcanzar este sistema económico, basará todas sus operaciones, estableciendo objetivos y estrategias que sean compatibles con la finalidad que persigue.

- Los Objetivos

Se derivan de la misión, y todas las organizaciones consideran por lo menos los siguientes objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, los cuales son independientes de los deseos de sus directivos.

Aquellos objetivos que dependen de la voluntad de los directivos empresariales son planteados en forma más específica, y se denominan metas. Las metas se encuentran insertas en los objetivos, y corresponden a normas planteadas en forma cuantitativa.

Por Ejemplo

Si un directivo señala que los objetivos para el próximo año serán: “Aumentar la participación de mercado en un 15% durante los dos próximos años.

Se puede observar, que la meta es un subconjunto de los objetivos, puesto que se busca incrementar en un 15% adicional la participación de mercado actual.

Por lo tanto, mientras las metas son cuantitativas, los objetivos son cualitativos y cuantitativos a la vez, componiéndose de cuatro elementos fundamentales, a saber:

a) Un atributo.
b) Una escala de medición.
c) Una norma o umbral.
d) Un horizonte de tiempo.

Respecto al ejemplo anterior, se puede observar que el objetivo se encuentra bien planteado, puesto que contempla los cuatro elementos que deben contener los objetivos; véalo claramente:

1. Atributo. Participación de mercado
2. Escala de medición. Volumen de ventas expresado en términos de unidades o de dinero.
3. Umbral. 15%
4. Horizonte de tiempo. Dos años.

Varios autores sostienen que las organizaciones persiguen al mismo tiempo diversos objetivos, al contrario de lo que planteaba la Teoría Clásica, quien sostenía que las empresas tenían como objetivo principal la maximización de las utilidades. Es así como señalan que las organizaciones pueden perseguir además de la maximización de las utilidades, lograr mayor participación de mercado, mejoras en la calidad, innovación, servicios, etc.

Respecto a ello, los objetivos que serán planteados para las empresas dependerán de las pretensiones que tengan sus públicos, entendiéndose a éstos como aquellos grupos que ejercen influencia sobre las decisiones de la alta gerencia; por ejemplo, los públicos pueden estar representados por los empleados (cuando el sindicato influye sobre las decisiones gerenciales), los accionistas, los clientes, proveedores, etc. A diferencia de lo señalado en la Teoría Clásica, en donde sólo era el gerente general quien planteaba un único objetivo (maximización de utilidades).

Por lo tanto, en este nuevo escenario, la organización buscará satisfacer las restricciones impuestas por los públicos que influyen en la actividad empresarial. Respecto a ello, se han elaborado diversas proposiciones sobre los objetivos. A continuación, se darán a conocer cada una de ellas.

a) Proposición 1: No hay objetivo sin restricción. Las organizaciones no sólo deberán tratar de alcanzar los objetivos, sino que también deberán satisfacer las restricciones impuestas por sus públicos dominantes (recuerde que los objetivos son establecidos por grupos de influencia). Por lo tanto, la administración por objetivos es también administración por restricciones.

De acuerdo a lo anterior, ambos conceptos se encuentran a la par; es así como los objetivos de participación de mercado, van acompañados de una utilidad a corto plazo; y viceversa.

b) Proposición 2: La empresa ni los empresarios tienen objetivos; éstos sólo demuestran preferencias sistemáticas frente a una alternativa de acción. Los objetivos que plantean los empresarios demuestran preferencias por determinadas circunstancias; inclinaciones que serán determinadas por el nivel de riesgo percibido en el entorno, experiencia, formación, etc.

Generalmente, los empresarios buscarán darle alcance a aquellos objetivos propuestos por sus públicos dominantes, como se muestra en la siguiente proposición.

c) Proposición 3: Los grupos dominantes establecerán los objetivos que guiarán a la organización, el cual señala las preferencias asignadas por sus miembros y afirman su poder. En una organización interactúan diversos públicos, cada uno de los cuales ejercerá mayor o menor influencia en las decisiones de la organización; aquel grupo dominante será el que imponga sus preferencias, estableciendo los objetivos organizacionales. Por ejemplo, una empresa dará primordial atención a los objetivos de rentabilidad, cuando sean sus accionistas los públicos dominantes; asimismo, se focalizará en los objetivos sociales cuando el sindicato ejerza mayor influencia sobre las decisiones; o bien, se orientará en los objetivos de calidad y servicios cuando el consumidor sea la coalición dominante, entre otros.

d) Proposición 4: Dar a conocer los objetivos refuerza el poder de los públicos dominantes. Al comunicar los objetivos a los miembros de la organización, permite fundamentar la estrategia promovida. De acuerdo a ello, el grupo dominante perpetúa su poder al definir los objetivos que deberán ser alcanzados por la organización, permitiendo que el resto de los miembros puedan ofrecer alternativas de acción (estrategias), lo cual sirve de calmante, puesto que no podrán participar del establecimiento de objetivos.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos servirán para dirigir el accionar de los miembros de la organización (ajenos a la coalición dominante), obligándolas a colaborar en su alcance. Caso contrario, se verán enfrentados a las represalias del grupo dominante, quienes podrán refugiarse en que han actuado en contra de los objetivos de la empresa.

e) Proposición 5: Los objetivos organizacionales se subordinan a los de los actores. Esto se debe a que los objetivos serán buenos para los directivos que los implementan en la

organización. Los directivos de las empresas antes de definir un objetivo, lo hacen pasar por un doble filtro, lo cual les permite identificar si el objetivo los afecta directamente, o bien, influye sobre la función que realizan en la empresa. De acuerdo a ello, los directivos se plantean las siguientes interrogantes: ¿el objetivo me afecta personalmente? y ¿este objetivo influye sobre la función relacionada con el cargo que ocupo en la organización?

Pocos directivos se sacrifican por la empresa; y los asesores están conscientes de ello; por tal razón, cuando deben proponer soluciones a problemas organizativos, se aseguran que dichas alternativas de solución no les crearán problemas a los gerentes. Dado lo anterior, se piensa que los directivos pueden ponerse tres tipos de sombreros: el de asesor, el defensivo y el egoísta.

El sombrero de asesor será utilizado cuando el directivo vea que la decisión no lo afecta directamente, ni tampoco a su función; por lo tanto, entregará una opinión imparcial sobre la definición de los objetivos.

El sombrero del defensivo será utilizado cuando la decisión influya sobre la función que ejerce en la organización, sea ésta una función, división o departamento; así por ejemplo, si se piensa que la eliminación de una división es beneficioso para la empresa, es probable que el gerente de dicha división no piense lo mismo, y haga uso de todas sus habilidades para defender su territorio.

Finalmente, el sombrero del egoísta será utilizado cuando la decisión refuerce el poder que pueda ejercer el directivo en la organización; por lo tanto, cuando la definición del objetivo permita que un gerente fortalezca su poder personal, será considerado bueno por éste.

- Las Estrategias

Se derivan de los objetivos planteados y consisten en planes de acción, en donde se asignan y utilizan recursos a fin de modificar el equilibrio competitivo y volver a estabilizarlo a favor de la empresa en cuestión. En otras palabras, a través de la estrategia se busca alcanzar una posición competitiva más favorable para la empresa.

Por Ejemplo

Teniendo en consideración la misión de Supermercados de Líder: “Ser el supermercado donde se encuentran los precios más bajos, el surtido más amplio, y el mejor servicio y atención, desde Arica a Punta Arenas“.

Se puede observar que la estrategia genérica empleada por esta organización se basa en el liderazgo en costos. De esta forma, se focalizará en lograr altos volúmenes de ventas y de masificar los productos, introduciendo marcas genéricas que permitan ofrecer productos a precios menores que la competencia.

La estrategia es un concepto relativo, puesto que compara la actuación de la propia empresa respecto a sus competidores. Por lo tanto, una estrategia será buena sólo cuando permita que la empresa se sitúe en un lugar relativamente mejor que el que presenta su competencia.

La estrategia se compone de diversos elementos, entre los que se encuentran:

- Los objetivos.
- El plan de acción, ya sea a nivel organizacional, como divisional.
- Los programas funcionales, los cuales describen el plan a seguir por cada función.
- Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

El estudio de la estrategia organizacional se puede efectuar desde diversas perspectivas, a saber:

- La estrategia puede ser analizada desde un punto de vista descriptivo; en cuyo caso se buscarán identificar las características que presentan los componentes de la estrategia.
- La estrategia puede ser estudiada desde un punto de vista organizacional; en cuyo caso se deberá identificar el procedimiento utilizado para la formulación de la estrategia.
- La estrategia puede ser analizada desde un punto de vista informativo; la cual consiste en formular la estrategia de acuerdo a la información que cuente la empresa, tanto de su entorno externo como de su ambiente interno.

A continuación, se explicarán con mayor detalle las dos últimas perspectivas; es decir, el planteamiento organizacional y el planteamiento informativo.

a) Planteamiento Organizacional

Bajo esta perspectiva, se deberá efectuar una planeación estratégica a nivel corporativo, divisional y funcional. De esta forma, los directivos podrán organizar los objetivos y acciones a través del tiempo.

A nivel corporativo, la planeación estratégica buscará responder a preguntas que involucren a la organización total, tanto del presente como de su futuro. Por lo tanto, buscará identificar en dónde se deberán invertir los recursos con los que cuenta la organización, de dónde se conseguirán recursos para las operaciones futuras, y de qué forma se podrán garantizar los objetivos de crecimiento, utilidad y supervivencia.

A nivel divisional, la planeación estratégica buscará identificar la forma en que deberán ejecutarse las acciones en los sectores seleccionados, a fin de conseguir el éxito en los mismos. Lo anterior se debe a que la planeación a nivel corporativo identificará las áreas en

donde se invertirán los recursos, por lo tanto, una vez asignados dichos recursos a las divisiones, los directivos de éstas deberán planear los métodos que deberán implementar para lograr los objetivos.

Por Ejemplo

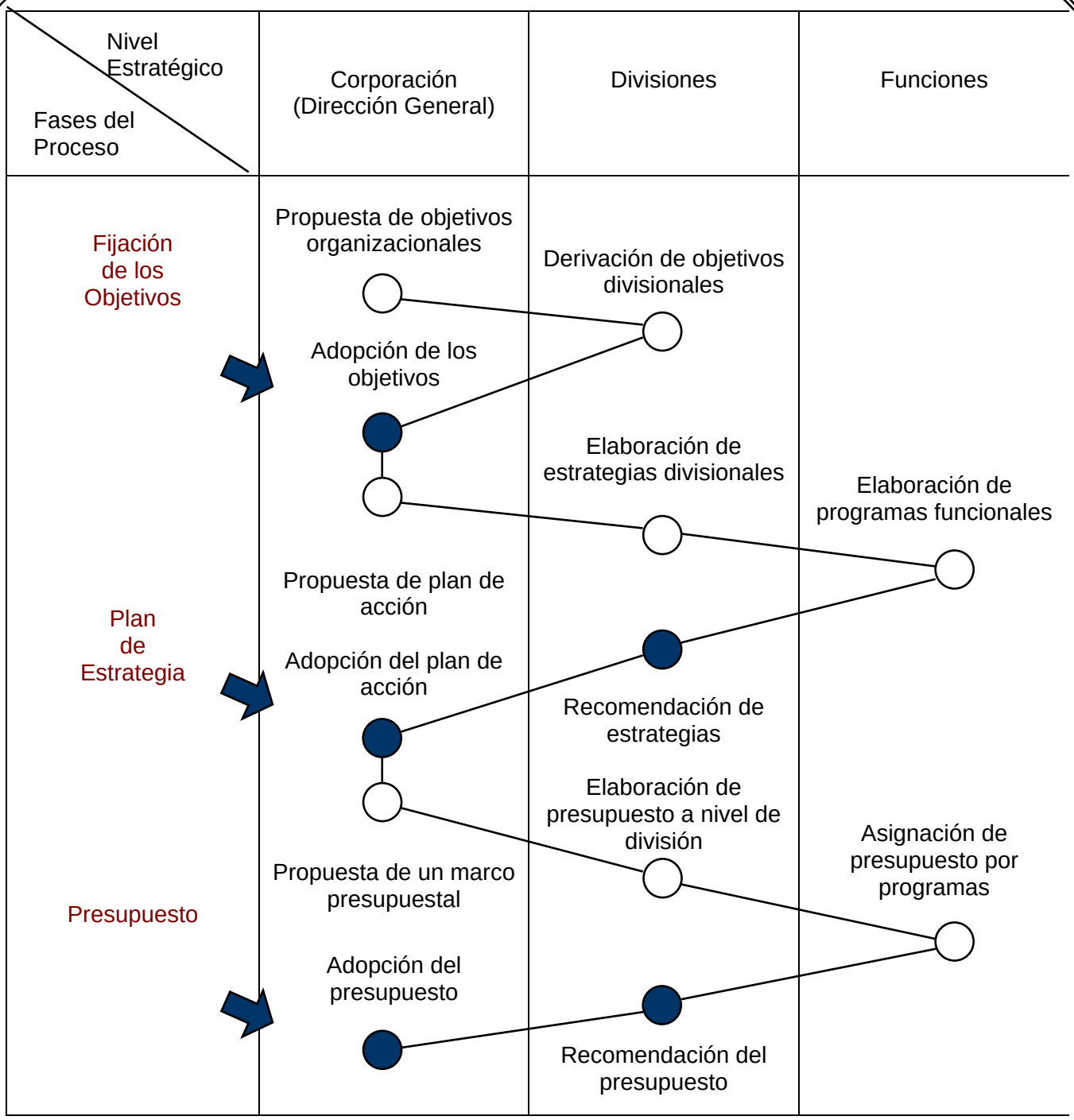
Suponga que a nivel corporativo se ha identificado que la organización debe invertir recursos en un nuevo negocio, el cual se encuentra inserto en la industria de las telecomunicaciones. Para ello, se crea la división de telefonía. Los directivos que se encuentren a cargo de la división, deberán determinar la diversificación de servicios a ofrecer al mercado, el segmento al cual se dirigirán, el nivel de diferenciación de los servicios, etc.

A nivel funcional, la planeación estratégica se sitúa en un punto crítico, puesto que serán los directivos de los diferentes niveles funcionales (gerente de personal, marketing, ventas, producción, etc.) quienes se encarguen de poner en práctica la estrategia elaborada en los niveles superiores. Así por ejemplo, si se ha identificado que los servicios telefónicos deben focalizarse a un mercado masivo y basarse en el liderazgo en costos, el gerente de producción deberá ser capaz de establecer un programa de producción que permita la fabricación en masa de los aparatos telefónicos, de modo tal de lograr economías de escala en la producción; teniendo en cuenta los presupuestos asignados a los programas de producción. De acuerdo a ello, el gerente de ventas deberá efectuar un plan de ventas, que permita que el producto llegue a un mercado masivo; mientras que el gerente de marketing deberá confeccionar un programa de mercadeo, focalizado en las promociones de introducción del producto, y publicidad masiva, de modo de contribuir al logro de la estrategia planteada.

Como se ha podido observar, mediante el planteamiento organizacional, la planeación estratégica se lleva a cabo mediante un proceso consecutivo, en donde cada actividad se divide en fases secuenciales.

En la figura que se muestra a continuación, se puede visualizar claramente el proceso de planeación estratégica mediante una perspectiva organizacional, en donde se podrá identificar que cada fase comienza con el ingreso de datos (–○–) o de decisión (–●–), desde los niveles superiores, la cual se descompone hasta llegar a los niveles funcionales, quienes deben analizar la información emanada de los niveles corporativos. De esta forma, la decisión final no se adopta hasta que haya sido analizada por todos los niveles involucrados, de modo de conocer claramente los efectos que provocará en cada uno de ellos.

Figura Nº 1: Proceso de Planeación Estratégica según el Planteamiento Organizacional



Fuente: Sallenave, Jean Paul; "Gerencia y Planeación estratégica", p.44.

b) Planteamiento Informativo

Como se dijo anteriormente, de acuerdo a la perspectiva informacional, la planeación estratégica se efectúa mediante la utilización de información. Por lo tanto, a través de la información que se disponga se podrá elaborar la estrategia organizacional.

Lo anterior se debe a que mediante la información que se disponga del medio externo (competidores, proveedores, compradores, etc.) y del interno (capacidad productiva, recursos, habilidades, etc.), se podrá establecer un buen o mal objetivo; y a partir de éste se derivará una buena o mala estrategia. De acuerdo a ello, la calidad de los objetivos, y por ende de la estrategia, dependerá directamente de la información que disponga la organización, tanto del ambiente interno como externo.

Dado lo anterior, el análisis que deberá realizar la empresa para poder contar con información relevante que le permita establecer una planeación estratégica de calidad será el FODA; a través del cual podrá identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que emanan del ambiente en el que se desenvuelve la misma; de este modo, se podrá contar con un diagnóstico situacional, lo cual permitirá responder a las siguientes interrogantes: ¿en qué situación se encuentra la empresa? y ¿hacia dónde se dirigiría si no se implantará ningún cambio en ella? Cualquier error de apreciación en los factores internos o externos, derivará necesariamente en una falla en la acción empresarial. Asimismo, cuando la organización se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo y dinámico, si no implementa ningún cambio en la misma, la respuesta a la segunda interrogante será necesariamente desfavorable para la empresa.

Por lo tanto, las organizaciones que cuenten con sistemas de información eficientes y eficaces, podrán realizar un buen diagnóstico situacional. Sin embargo, a pesar de ello, para pasar desde la información comprendida en el análisis de la situación, a la acción empresarial, los directivos deberán contar con tecnologías de administración; es decir, tendrá que poseer un conjunto de técnicas, métodos, herramientas y conocimientos que permitan la elaboración de un plan de acción que permita corregir los problemas detectados; así como aprovechar las oportunidades identificadas.

En la figura que se presenta a continuación, se pueden observar las fases que deben efectuarse para la planeación estratégica mediante un punto de vista informacional; en él se puede observar que luego de efectuar el análisis de la situación, el directivo, mediante la información que posee, deberá implantar las acciones que permitan hacer frente a las diversas situaciones.

Figura Nº 2: Proceso de Planeación Estratégica según el Planteamiento Informativo

	ENTRADA	SALIDA
ENTORNO EMPRESARIAL Medio Ambiente Externo	Análisis de oportunidades y amenazas del entorno actual y futuro de la empresa	Investigación de Mercado o Análisis del Ambiente Externo
EMPRESA Medio Ambiente Interno	Análisis de capacidades de la empresa. Identificación de debilidades y fortalezas.	Diagnóstico Estratégico Interno
ESTRATEGIA	Aprendizaje de conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial	Acción Empresarial

Fuente: Sallenave, Jean Paul; "Gerencia y Planeación Estratégica", p.45.

Realice ejercicios nº 1 al 4

CLASE 02

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES INTRÍNSECOS

Como se dijo anteriormente, todas las organizaciones persiguen tres objetivos principales: la supervivencia, el crecimiento y las utilidades, independiente de los objetivos particulares que presenten sus directivos; los cuales permiten diseñar un esquema global de la estrategia empresarial a seguir.

Las políticas empresariales y la gerencia se definen sobre la base de estas tres palabras: supervivencia, crecimiento y utilidad: "sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro". Esto se debe a que todas las empresas desean permanecer en el tiempo (supervivencia), lo cual es conseguido al asegurar una determinada rentabilidad sobre el capital (utilidad); y así, mediante la reinversión de las utilidades, se podrá lograr el crecimiento de la organización, lo cual permitirá obtener a futuro mayores utilidades, asegurando de esta forma la supervivencia a largo plazo.

A continuación, se podrá identificar la estrecha relación que presentan estos tres objetivos, ya que como se podrá observar es imposible crecer sin tener utilidades; así como también la sobrevivencia de una empresa será imposible, si no se logran utilidades.

2.1 Supervivencia

Se puede decir que el término supervivencia corresponde a un objetivo que persiguen las organizaciones, a fin de poder perdurar en el tiempo; para ello, la empresa deberá ser capaz de generar utilidades, lo cual le permitirá reinvertirlas para poder generar mayores ventas, con la esperanza de obtener a futuro mayores utilidades; sólo así podrá lograr sobrevivir en el largo plazo.

Por Ejemplo

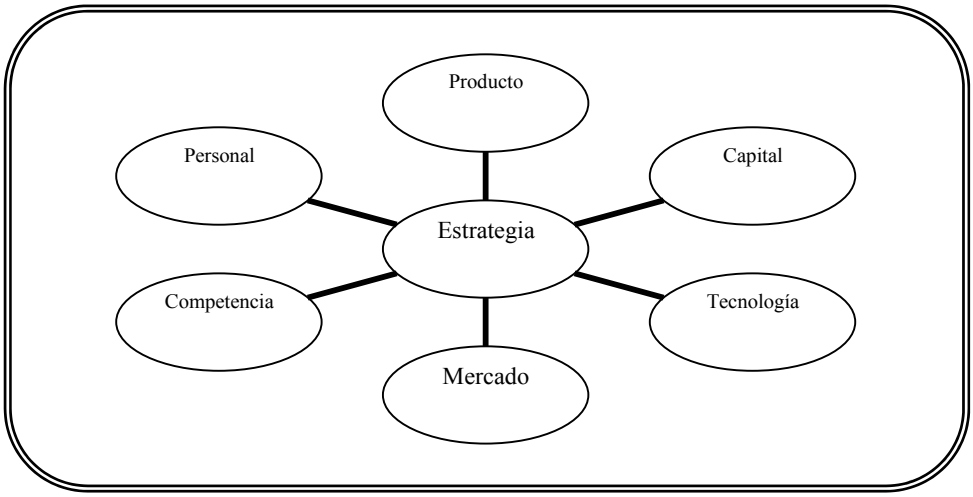
Si usted piensa en una empresa que en cada período genera pérdidas; ésta no tendrá la posibilidad de entrar en el juego de la reinversión, puesto que no dispondrá de utilidades para ello; lo cual le dificultará a futuro su crecimiento y sobrevivencia; esto se debe a que las ventas no serán capaces de cubrir los costos que genera su operación, induciéndola al quiebre y cierre de la empresa.

Como se puede observar, la supervivencia es el primer objetivo que deberán cumplir los directivos; puesto que si una empresa deja de existir, no podrá en el futuro obtener utilidades ni crecer.

El objetivo de supervivencia se compone de diversos factores, cada uno de los cuales permite asegurar la perpetuidad de la organización; por lo tanto, cuando uno o más de ellos amenazan a la empresa, pueden generar problemas en la supervivencia de la misma.

En la figura que se muestra a continuación, se pueden observar los seis factores que pueden impedir a la empresa sobrevivir en el mercado; y por lo tanto, que influyen sobre la estrategia empresarial.

Figura Nº 3: Factores de Supervivencia



A continuación, se explicarán cada uno de los factores que influyen sobre la supervivencia de la organización.

- Producto

Una empresa que dedica todos sus esfuerzos a un único producto tiene menos probabilidad de sobrevivir a largo plazo que una empresa que se diversifica; es decir, cuando las empresas no diversifican su cartera de productos, irán directo al fracaso, incrementándose la probabilidad de salir con mayor rapidez del mercado. Esto se debe a que los productos tienen un ciclo de vida; por lo tanto, si una empresa sólo opera con un único producto, su permanencia en el mercado durará lo que dure el producto.

El ciclo de vida de los productos diferirá entre ellos, mientras que para algunos será largo, para otros tendrá una menor duración; lo cual dependerá de diversos factores, entre los que se encuentra la moda, la evolución tecnológica, el efecto sustitución, la legislación, etc.

Por Ejemplo

Si se piensa en las fábricas de fuegos de artificio; hace algunos años atrás no existían restricciones para su comercialización, lo cual permitía que las empresas produjeran dichos productos sin mayores problemas; sin embargo, las nuevas normativas implementadas en el país (Reforma de la Ley 17.798 sobre Control de Armas y Explosivos, Ley Nº 19.680), generaron que muchos comerciantes debieran salir del mercado, debido a que no cumplían con las normas de seguridad establecidas para su comercialización; así como también se ha prohibido la venta, distribución, comercialización, importación, fabricación y entrega a cualquier título de artículos pirotécnicas y fuegos artificiales comprendidos en los grupos 1 y 2 del Reglamento Complementario de la Ley 19.680.

Por lo tanto, en este caso, ha sido la legislación interna del país la cual ha influido en la supervivencia de empresas distribuidoras y fabricantes de estos productos, provocando su salida del mercado.

Otro ejemplo claro, se puede observar en el rubro de los artículos electrónicos, en donde la evolución tecnológica ha incitado el cambio en el consumo de ciertos productos; es así como el uso del personal estéreo ha sido reemplazado por los MP3. Asimismo, las máquinas de escribir han sido reemplazadas por los computadores, los cuales cada día presentan mayores aplicaciones.

- Mercado

Este factor se relaciona con la demanda de mercado, cuyas fluctuaciones pueden influir sobre la permanencia de la empresa; y por ende, afecta directamente al objetivo de supervivencia.

Si se piensa en un aumento repentino de la demanda; se puede generar falta de capacidad en la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual podría afectar la imagen de la empresa y por ende, repercutir en sus futuras utilidades; asimismo, el incremento repentino de la demanda también generará la aparición de nuevos competidores, quienes se sentirán atraídos por las oportunidades de negocio; corriendo la empresa el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo; lo cual se debe a que el personal capacitado de la organización podrá irse a otras organizaciones en donde les ofrezcan mejores oportunidades de trabajo, podrán establecerse empresas que cuenten con personal de mayor calificación; o bien, la empresa no podrá disponer de la cantidad de insumos requeridos para alcanzar los niveles de producción óptimos.

Caso contrario, cuando existe una caída en la demanda, sea ésta generada por una recesión económica o por un cambio en los gustos del consumidor, la organización verá afectados sus ingresos por venta, los cuales son imprescindibles para el logro de las utilidades y conseguir su permanencia en el largo plazo.

Por Ejemplo

Antiguamente, el uso de los pañales de tela era algo común; sin embargo, los cambios en los estilos de vida de las mujeres, han provocado un cambio en los gustos del consumidor, quienes prefieren emplear pañales desechables, los cuales cubren la misma necesidad, pero su uso es más efectivo, rápido y cómodo. Por lo tanto, si las empresas no son capaces de adaptarse a los nuevos requerimientos del consumidor, ésta inminentemente saldrá del mercado.

- Tecnología

Este factor se relaciona con la evolución que tiene la tecnología, tanto en la industria como en la propia empresa, lo cual influye sobre la supervivencia de ésta.

De acuerdo a ello, una organización que se desenvuelve en un sector dinámico, en donde los avances tecnológicos constituyen un factor primordial (sectores intensivos en capital), existirá una mayor cantidad de empresas que salgan del mercado; esto se debe a que aquellas empresas innovadoras llegarán antes al mercado, generando que aquellas que no se hayan podido adaptar salgan del mercado, sobretodo si la tecnología descubierta está protegida por patentes que restringen el acceso de las demás empresas; o bien, puede suceder que la empresa innovadora haya llegado en un momento en el cual el mercado aún no se encontraba preparado para recibir el producto, generando su fracaso.

Por Ejemplo

Se puede considerar el caso de los aparatos de audio y video, como BETAMAX, un sistema de video cintas que alcanzó su máximo grado de popularidad en el año 1983, sin embargo, este equipo fue rápidamente desplazado del mercado por los VHS, equipos de videos caseros, aún cuando Betamax ofrecía una mejor calidad de audio y video, pero que sólo podían ser utilizados en equipos de TV de alta tecnología, por otra parte, las cintas de VHS ofrecían mayor duración.

- Competencia

Este factor también influye sobre la sobrevivencia de una empresa; se trate ésta de competencia directa o indirecta. Es decir, de empresas que comercializan o fabrican productos similares, o bien, productos sustitutos.

Por Ejemplo

En Chile, la competencia directa de las bebidas elaboradas por Coca Cola Company, corresponden a las bebidas gaseosas fabricadas por CCU. Asimismo, la competencia indirecta de las bebidas gaseosas, están representadas por los jugos o aguas minerales.

Por lo tanto, las organizaciones deberán vigilar continuamente las acciones que emprenda la competencia, a fin de poder defenderse y asegurar su supervivencia. Por ejemplo, suponga que un supermercado, con el fin de incrementar la participación de mercado, lanza al mercado su propia tarjeta de crédito. En este caso, el resto de los supermercados que opere en dicho mercado deberá actuar con rapidez, de modo tal de evitar que sus clientes actuales y potenciales los cambien por la competencia.

Asimismo, se debe tener en consideración que a nivel internacional, muchas empresas operan en sectores con mayor eficiencia, debido a que sus plantas de producción se ubican en países donde el costo de los factores productivos es menor, lo cual favorece a dichos productores por sobre aquellos establecidos en países que presentan costos mayores, dada la mayor competitividad que poseen.

Por Ejemplo

Si se piensa en la industria textil, y se comparan a los productores ubicados en Chile contra aquellos situados en China, se podrá observar que este país presenta menores costos de producción, puesto que cuenta con mano de obra más barata, lo cual le permite ser más competitivo en términos de precio que los productores nacionales. Por lo tanto, la industria textil local debe emprender estrategias que permitan su supervivencia, la que deberán efectuar orientándose en la calidad y diferenciación.

Por lo tanto, será imposible luchar contra la competencia extranjera, a menos que la industria nacional emplee estrategias que permitan su sobrevivencia.

- Capital

El capital constituye otro factor que puede influir sobre la permanencia de las organizaciones en el largo plazo. Relacionado con el capital, se pueden originar diversas situaciones que pueden poner en peligro a la empresa, ellas son:

- La sub-capitalización; la supervivencia de la organización se puede ver amenazada cuando existe un sobre endeudamiento. Esta situación se origina comúnmente cuando la empresa financia activos fijos con deudas a corto plazo, lo cual afecta la solvencia de la organización.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa adquiere maquinaria para una nueva planta de producción, la cual es comprada a crédito por seis meses. Si además de ello, se requiere cubrir deudas originadas por concepto de compra de terreno e instalación de la planta, la que presenta un mayor plazo. Si los ingresos obtenidos por la producción de esta planta no logran cubrir los costos fijos (deudas) y variables, obligará a la empresa a solicitar nuevos créditos, para poder cubrir dichos costos y poder seguir operando; sin embargo, si los ingresos se mantienen, llegará un momento en que será imposible cubrir los costos, dado que las deudas se irán acentuando, y los proveedores y bancos cerrarán sus créditos a dicha empresa, afectando su supervivencia.

- Falta de capital de trabajo; esta situación se origina en aquellos sectores que se encuentran en crecimiento, en donde la empresa no cuenta con los suficientes insumos como para asegurar la producción del siguiente período, debido a problemas de subcapitalización. Lo anterior, afecta la supervivencia de la organización, dado que ésta será menos competitiva que el resto, lo cual influirá negativamente sobre sus márgenes de utilidad, intensificándose su problema de capital de trabajo.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa que se encuentra hiperendeudada, no cuenta con la cantidad de materias primas para producir la cantidad óptima para satisfacer a su demanda. En este caso, es probable que la imagen de la empresa se vea afectada, puesto que ésta no será capaz de abastecer los pedidos de sus clientes, lo cual repercutirá en la lealtad que tienen éstos con la empresa, quienes probablemente se cambiarán hacia la competencia; situación que repercutirá sobre los ingresos de la misma.

Esta situación generará un círculo vicioso, en donde para el próximo período los menores ingresos, obligarán a la empresa a operar con menos insumos, disminuyendo nuevamente su producción, lo que finalmente terminará con el cierre de la empresa.

- Costo de capital; cuando una empresa es intensiva en capital, el costo de éste influirá en su supervivencia. Esto se debe a que cuando el costo del capital es demasiado elevado, la empresa no podrá reinvertir sus utilidades a una tasa de rentabilidad básica, induciéndola a la quiebra.

  Además, si se piensa que el costo del capital se ve influido por las tasas de inflación, en países con altos niveles inflacionarios, el costo del capital se incrementará; debido al aumento sostenido de los precios. Junto a ello, se debe tener en consideración las políticas adoptadas por los gobiernos para poder controlar la inflación, las cuales generalmente se enfocan en el aumento de las tasas de interés, lo cual influirá sobre el endeudamiento, generándole a las empresas un mayor costo del capital (dado que tendrán que pagar tasas de interés superiores para poder financiar los equipos o maquinarias requeridos).

- División del patrimonio; esta situación se origina cuando los accionistas de una empresa presentan objetivos contrarios, lo cual influye sobre las decisiones de inversión. De esta forma, cuando las organizaciones se desenvuelven en ambientes dinámicos e inciertos, los desacuerdos entre accionistas, podrán afectar la permanencia de la empresa, dada la demora que existirá en la toma de decisiones, provocando que la empresa no pueda adecuarse a los requerimientos del mercado, en el momento indicado (puede llegar tarde al mercado).

- Personal

El personal afectará la supervivencia de la empresa en aquellos casos que se constituyen en un poder dominante y se encuentran organizados sindicalmente. De esta forma, si el sindicato solicita demasiados beneficios sociales o se niega a aceptar reformas laborales, la empresa podrá ver afectada su permanencia en el largo plazo. Por ejemplo, si los trabajadores se niegan a aceptar ciertas condiciones laborales, podrán irse a huelga, lo cual afectará la operación de la empresa, dado que su producción quedará paralizada; si ésta se prolonga por un largo tiempo, inevitablemente afectará sobre las utilidades de la empresa, y en la supervivencia de la misma, así como en la permanencia de los empleados en la empresa.

Realice ejercicios nº 5 y 6

CLASE 03

2.1.1 Estrategias de Supervivencia

Las empresas cuya sobrevivencia se encuentra amenazada, generalmente atribuyen dicha condición a la mala administración u organización que presenta la empresa en cuestión; sin embargo, se debe señalar que los problemas organizacionales que se generan al interior de la empresa, habitualmente corresponden a los síntomas no a la causa del problema.

De acuerdo a lo anterior, si las fallas en la administración o en la organización de una empresa son sólo síntomas, ¿qué provocaría efectivamente que las empresas se encontrasen en peligro de permanecer en el mercado, en el largo plazo? Esta interrogante nos debería hacer pensar en los factores de supervivencia y su relación con la estrategia organizacional. Respecto a ello, se podría decir que cualquier peligro de supervivencia se generaría por la inadaptabilidad de la empresa a las condiciones del medio ambiente externo.

Por Ejemplo

Si la competencia introduce productos con nueva tecnología al mercado, y la empresa no reacciona ante dicho cambio, es probable que la tecnología utilizada en sus productos quede obsoleta, provocando su inminente salida del mercado.

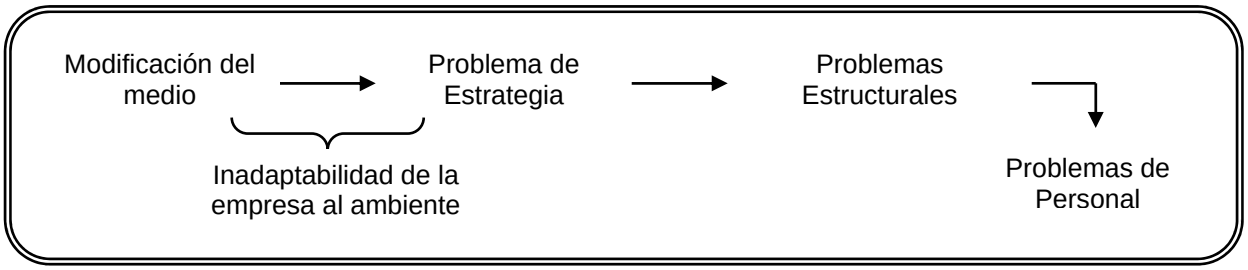
Asimismo, si se detecta un nuevo nicho de mercado, pero la empresa no establece una estrategia para penetrar en él, siendo adelantado por la competencia, es probable que al no aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado, la empresa no sea capaz de rentabilizar su capital, llevándola inevitablemente a un callejón sin salida, su cierre.

Como se puede observar, la inadaptabilidad de la empresa a su entorno, es un problema a nivel de estrategia, lo cual lleva a que ésta desaproveche las oportunidades de mercado, o bien, no actúe o detecte las amenazas del entorno.

Los problemas estratégicos de adaptación al medio ambiente externo influyen sobre el funcionamiento de toda la organización, cuyos primeros síntomas se harán ver en las estructuras y luego sobre el personal. Por lo tanto, el administrador que esté consciente de la reacción en cadena que genera una modificación del entorno y la inadaptabilidad de la empresa a dicho cambio, deberá procurar efectuar un diagnóstico sobre los factores de supervivencia, a fin de determinar cuál de ellos está provocando problemas organizacionales; para luego establecer una acción que permita protegerse de las causas que amenazan su supervivencia. Es decir, deberá instaurar una estrategia que permita defenderse, evadir o atenuar las causas que hacen peligrar su permanencia; en vez de buscar identificar al mal administrador (lo cual significaría que está buscando minorizar los síntomas, en vez de atacar a la causa del problema).

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar la reacción en cadena que se genera habitualmente, por causa de la inadaptabilidad de la empresa a las condiciones del entorno, debiendo los directivos en primer lugar efectuar un diagnóstico de la situación, lo cual permitirá determinar las causas del problema; para luego comenzar a entablar acciones que ayuden a aminorar los problemas organizacionales que se presenten.

Figura Nº 4: Reacción en Cadena por Inadaptabilidad de la Empresa al Medio Externo



Los tipos de acción que podrán emprender los directivos para aminorar, protegerse o escapar de las causas de los problemas, son tres: la acción de refuerzo, de redespliegue y la acción política; cada una de las cuales será explicada a continuación.

- Acción de Refuerzo

La acción de refuerzo deberá ser llevada a cabo cuando la empresa presente alguna debilidad respecto de los seis factores de supervivencia; por lo tanto, para identificar la causa exacta de la debilidad y poder remediarla, se deberá efectuar un diagnóstico que permita identificar en dónde se ha generado dicha debilidad.

Por Ejemplo

Suponga que Falabella Curicó ha visto disminuidas sus ventas de zapatos; en este caso, el gerente de ventas deberá identificar si la caída en las ventas se ha generado por el tipo de productos que se ofrecen en la tienda, por la competencia, o bien, por el mercado.

Si se detecta que en la comuna se ha establecido una famosa multitienda en un nuevo centro comercial, lo cual ha generado la caída en las ventas de la empresa, se podrá observar que el problema se ha generado en el factor “competencia”. Por lo tanto, en este caso, la empresa deberá iniciar una acción de redespliegue que permita paliar las causas de sus debilidades. Por ejemplo, se podrá implementar mayor publicidad en la región, de modo tal de fomentar la demanda por calzado.

Otro ejemplo en donde se puede observar la aplicación de una estrategia de refuerzo se origina cuando la empresa ve amenazada su supervivencia producto de la subcapitalización, es decir, no cuenta con el capital suficiente para hacer frente a las deudas y cubrir los costos de operación. En este caso, la empresa podrá financiar sus deudas y costos por medio del empleo de nuevo capital, lo cual podrá efectuarse a través de la emisión de acciones.

Se debe tener presente que cuando las empresas efectúen el diagnóstico para determinar la debilidad que influye sobre su supervivencia, deberán tener cuidado en el análisis que efectúen, puesto que el problema puede ser provocado por crisis coyunturales (afecta a la economía del país), estructurales (afecta a la industria en la que se desenvuelve la empresa) o específicas (afecta sólo a la empresa), las cuales deberán ser atendidas con diferentes acciones correctivas. Pese a ello, es importante señalar que la estrategia de refuerzo tendrá mayor efectividad mientras más específica a la empresa sea la crisis; por lo tanto, si se utiliza cuando se trate de crisis a nivel coyuntural o estructural, ésta sólo servirá como un calmante, sin tener resultados que realmente ayuden a la empresa a protegerse o evadir los factores que amenazan su permanencia en el mercado.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diversas acciones que se pueden emprender, de acuerdo al factor en el cual se ha detectado la debilidad.

Cuadro Nº 1: Acciones de Refuerzo

Factor de Supervivencia	Estrategia de Refuerzo a Aplicar
Producto	- Establecer mejoras en el producto o servicio ofrecido - Realización de análisis de valor, a fin de ofrecer una mayor relación calidad – precio. - Mayor diversificación de los productos, de modo tal de ofrecer una gama más amplia de productos a los clientes. - Incremento de la actividad publicitaria. - Establecimiento de nuevas redes o canales de distribución.
Mercado	- Desarrollo de nuevos segmentos de mercado más rentables. - Utilización e incremento de la actividad publicitaria. - Descubrimiento de nuevos usos para el producto actual ofrecido por la empresa.
Tecnología	- Uso de asociaciones entre empresas, a través de fusiones, joint – ventures, licencias, etc. - Focalización en la investigación y desarrollo.
Competencia	- Adquisición de nuevas empresas o desarrollo de los canales de distribución. - Incremento de la capacidad productiva, a través de inversiones, de modo de lograr economías de escala. - Uso de publicidad
Capital	- Disminución de dividendos. - Uso de préstamos de más largo plazo o aplazamiento de la deuda. - Emisión de acciones, lo cual permite inyectar de capital (patrimonio) a la empresa. - Participación de sociedades de inversión.
Personal	- Establecimiento de políticas que favorezcan el desarrollo y participación del personal en la empresa. - Implantación de beneficios sociales, como jubilaciones anticipadas, sueldos, comisiones, condiciones de trabajo, símbolos de estatus, tareas desafiantes, etc. - Renegociación del convenio colectivo.

- Acción de Redespliegue

Esta estrategia deberá ser utilizada cuando la empresa desee escapar de aquellos factores que amenazan su supervivencia, lo cual podrá realizarlo mediante su desarrollo en un nuevo sector que presente mayores expectativas para la empresa, y en donde ésta pueda adaptarse mejor de acuerdo a los recursos actuales que posee. Así por ejemplo, cuando existan en el mercado competidores más fuertes, la empresa opere en un mercado sin proyecciones, o presente tecnología o productos obsoletos, se deberá hacer uso de las acciones de redespliegue, de modo tal que la empresa pueda evadir los problemas que influyen sobre su permanencia en el mercado.

Existen diversas políticas que pueden ser empleadas por las empresas para redistribuir sus recursos, a fin de adaptarse a los requerimientos que exige el nuevo sector en el cual se desplegará, ellas son:

a) Diferenciación del producto: consiste en ofrecer al mercado un producto o servicio con características que sean percibidas como únicas, de modo tal que el producto no cuente con competencia directa; ya que los competidores podrán ofrecer productos similares, pero que no serán comparables con el de la empresa, dada sus características especiales y diferenciadas, y su uso específico. Por lo tanto, por medio de esta estrategia la empresa huye de su competencia, quienes ofrecen productos genéricos o indiferenciados.

Por Ejemplo

Hidrosol, empresa fabricante de "Cerámicas Cordillera", ofrece al mercado un producto diferenciado, puesto que se enfoca en la calidad del mismo, y asegura a los clientes que no se descontinuará el producto; por lo tanto, en caso que se deterioren por su uso, los clientes podrán volver a encontrar el mismo diseño en el tiempo.

b) Segmentación de mercado: consiste en que la empresa dirija sus productos a un nicho de mercado dado, de modo que el producto satisfaga en forma específica las necesidades de los consumidores que componen al nicho escogido.

Por Ejemplo

Los bancos han segmentado el mercado en dos grandes grupos: el segmento empresas y el segmento personas; en donde para cada uno de ellos ofrecen productos específicos, de modo tal de cubrir los distintos tipos de necesidades que les surjan, es decir, se realiza una microsegmentación. Es así como en el segmento personas, se ofrecen productos para diferentes tipos de clientes; encontrándose la banca joven, las cuentas corrientes, créditos hipotecarios, etc.

c) Especialización: consiste en ofrecer un producto diferenciado en un segmento de mercado determinado; de esta forma, se puede observar que la especialización es una combinación de las estrategias mencionadas anteriormente.

Por Ejemplo

En el rubro maderero, existen mueblerías que se focalizan en la confección de muebles para el hogar, cuyas materias primas empleadas en el proceso productivo contemplan el uso de maderas finas, lo cual hace diferenciar al producto y enfocarse en grupos de consumidores determinados, que cuentan con un mayor poder adquisitivo (niveles socioeconómicos altos).

d) Diversificación: consiste en el desarrollo de nuevos productos o mercados, a fin de reemplazar a los actuales decadentes.

Por Ejemplo

Los fabricantes de artículos electrónicos continuamente están lanzando al mercado productos con tecnología más avanzada, de modo tal de irse adecuando a las requerimientos del consumidor, y a la competencia. Es así como aquellos productores pioneros de los reproductores de MP3, provocaron que los demás fabricantes adoptaran dicha tecnología en sus productos; de esta forma, reemplazaban a aquellos productos que estaban entrando en la etapa de declinación (radio - cassettes).

e) Fórmulas asociativas: las empresas que cuentan con un know – how pueden llevar a cabo contratos que permitan la asociatividad con otras empresas, a fin de lograr su expansión a nuevos mercados, tal es el caso del otorgamiento de licencias, acuerdos industriales y franquicias.

Por Ejemplo

La cadena de restaurantes de comida rápida McDonald`s para su expansión ha empleado los contratos de franquicia, a través del cual le permite al franquiciado emplear los procedimientos, usar la marca comercial y los símbolos distintivos de la empresa franquiciante; es decir, se le entregan los conocimientos que le permitan administrar y operar el negocio, lo cual le asegura el éxito y asegura el valor de la marca.

Es importante recalcar que las empresas que cuenten con un buen producto o dispongan de un know – how original podrán hacer uso de esta estrategia

f) Desarrollo internacional: consiste en identificar, a nivel internacional, aquellos sectores en donde la empresa puede abastecerse de materias primas o mano de obra más barata; o bien, en donde existen mayores oportunidades de negocios. Por ejemplo, si se

piensa en Chile, se puede observar que el país cuenta con un mercado limitado, dada su baja cantidad de habitantes y por ende, de compradores potenciales; por lo tanto, para que las empresas productivas puedan evadir los factores que amenazan su supervivencia, pueden buscar mercados externos que permitan la ampliación de sus mercados.

Es importante indicar que esta estrategia generalmente se utilizará cuando se originen tres situaciones particulares:

- Cuando los costos de producción sean demasiado altos en el país de origen, lo cual impida lograr un mayor grado de competitividad en el sector en el cual se desarrolla la empresa.
- Cuando el mercado local es pequeño, lo cual impide incrementar los niveles de venta y rentabilizar las operaciones de la empresa.
- Cuando el ciclo de vida del producto se encuentra en la fase de declinación en el país de origen, y cuya demanda en el exterior se ha desarrollado.

- Acción Política

A través de esta estrategia, la empresa busca ejercen presión social, política, económica, etc.; a fin de lograr privilegios especiales, que les permitan asegurar su permanencia en el mercado, al menos por un tiempo.

Por lo tanto, cuando la acción política se lleva a cabo en forma independiente a la estrategia de redespliegue y de refuerzo, sólo se logrará un retraso al momento del quiebre de la empresa; sin embargo, si se implementan en forma conjunta, es probable que la acción política permita que la empresa pueda continuar su funcionamiento en los tiempos difíciles, para que luego se puedan ver los efectos de las estrategias restantes.

Existen diversas formas de ejercer presión política, a continuación se mencionan las más comunes:

- Asociaciones profesionales: las empresas pueden integrarse a asociaciones profesionales, quienes pueden defender los intereses de un sector industrial, económico, o profesión de una manera más efectiva, puesto que disponen de los recursos necesarios para ejercer presión política. Es así como disponen de cuerpos legales que permiten solucionar problemas específicos de un sector industrial, cuentan con mayor información del medio, publican boletines informativos en donde dan a conocer oportunidades de asociación o financiamiento, entregan capacitación en ciertas áreas, etc.

- Organismos de desarrollo económico regional: generalmente, las regiones luchan por desarrollar su economía, mediante la atracción de nuevas empresas, y del impedimento de la salida de las empresas que actualmente operan en ellas; para ello, se han

establecido organismos de desarrollo productivo y económico a nivel regional, los cuales prestan asesoría técnica a aquellas empresas que se encuentran en dificultades, a fin de que establezcan reestructuraciones que les permitan operar de un modo más eficiente, evitando el cierre de éstas.

- Diputados y mandatarios a todo nivel: las empresas están formadas por personas, las cuales representan el electorado en períodos de elección de puestos públicos; las empresas dirigidas por personas hábiles, pueden apelar al electorado de la empresa para obtener subvenciones o exenciones fiscales, licitaciones, así como para lograr la aprobación de leyes que beneficien a la empresa, o que perjudiquen a su competencia.

- Público: las empresas que se encuentran en peligro de supervivencia, pueden invocar a los propios consumidores al momento de ejercer presión; es así como por ejemplo los fabricantes de ropa nacional, invocan en su publicidad "prefiera el producto nacional", lo cual busca defenderse de la competencia de productos provenientes desde China. De este modo, se deja entrever la calidad entre ambos productos, boicoteando la imagen de los productos de la competencia extranjera.

En el cuadro que se muestra a continuación, se entrega un resumen de las diversas acciones políticas que puede emprender una empresa, cuando se ve amenazada por los diferentes factores de supervivencia.

Cuadro Nº 2: Acciones Políticas

Factor de Supervivencia	Estrategia de Redespliegue a Aplicar
Producto	- Proteccionismo - Licencias de importación - Cuotas de importación - Normas de seguridad - Monopolios estatales
Mercado	- Campañas publicitarias - Ventas subsidiadas - Beneficios tributarios - Reglamentación de precios - Proteccionismos
Tecnología	- Subsidio de investigación - Obligación de contenido local - Licencias obligatorias
Competencia	- Cuotas de importación - Normas para limitar las importaciones - Devaluación - Ley antimonopolios
Capital	- Prestamos garantizados - Solicitud a organismos de ayuda a empresas en dificultad.
Personal	- Subsidios de empleo

Realice ejercicios nº 7 al 10

CLASE 04

2.2 Utilidades

Se puede decir que las utilidades corresponden a un resultado positivo obtenido por la empresa, es decir, se basan en las ganancias obtenidas en un período dado; sin embargo, dicha noción de utilidad conlleva a la aplicación de diversas interpretaciones, ya que se tiene que considerar el tipo de utilidad que se considerará, es decir, la utilidad neta, utilidad bruta, utilidad después de las reservas, etc.

Es importante señalar que la utilidad es un concepto ambiguo, no sólo por lo mencionado anteriormente, sino porque muchas veces la palabra utilidad se refiere a expresiones cualitativas, mientras que en otras tiene un sentido cuantitativo. Es así como en términos generales la palabra utilidad consisten en un conjunto de satisfacciones; mientras que desde el punto de vista directivo, las utilidades económicas son aquellas representadas por el flujo de caja neto.

Como se puede recordar, la teoría clásica señalaba que los empresarios buscaban maximizar las utilidades; lo cual ha sido fuertemente criticado por teorías contemporáneas, las cuales indican que los empresarios no sólo se enfocan en la obtención del máximo de utilidades, sino que también buscan generar una mayor participación de mercado, calidad, diversificación de productos, posicionamiento, etc. No obstante lo anterior, se debe reconocer que el objetivo de utilidad, sigue siendo algo importante para el empresario.

Además, se debe tener en cuenta que las utilidades de la empresa difieren de las utilidades del empresario; ya que al aumentar las utilidades de los empresarios se verían disminuidas las utilidades de la empresa. Por lo tanto, al momento de maximizar las utilidades, se deberán efectuar análisis más acabados que tengan en consideración factores adicionales, como por ejemplo, los impuestos, si se evalúa una división o la empresa global, el tipo de actividad que se evalúa, etc.

Dado lo anterior, se dirá que la empresa busca mejorar su desempeño, tanto en sí misma, como en relación a sus competidores. De esta forma, al evaluar el desempeño de la empresa no sólo se deberá considerar la utilidad obtenida, sino que se tendrá que atender a los aspectos fiscales (impuestos), período de evaluación, objetivos de los empresarios, etc.

Por Ejemplo

Si un inversionista desea identificar en qué empresa le conviene invertir sus capitales, no sólo hará un análisis cualitativo que le permita identificar el crecimiento del mercado, la tasa de innovación, la calidad administrativa, etc.; sino que realizará un análisis cuantitativo, de modo de identificar la utilidad obtenida por las empresas, lo cual se realizará mediante la evaluación de riesgo y de la rentabilidad; identificando en forma expresa, la rentabilidad sobre la inversión, lo cual permitirá identificar la tasa de retorno que le entregará cada empresa a evaluar.

Como se puede observar en el ejemplo, para poder efectuar un análisis comparativo de la utilidad que se espera obtener de su inversión en una empresa, es decir, para identificar qué empresa le entregará un mayor retorno por su inversión, se deberán emplear las medidas de rentabilidad.

A continuación, se darán a conocer las diversas medidas de rentabilidad, así como la forma de calcularlas.

2.2.1 Medidas de Rentabilidad

La rentabilidad es una medida que permite relacionar la utilidad con los recursos necesarios que permiten obtener un determinado lucro; es decir, mediante la rentabilidad se puede determinar la tasa de comparación entre la utilidad y un aporte de fondos dado, la cual se encuentra expresada en términos de porcentaje.

Dado lo anterior, las medidas de rentabilidad se constituyen en indicadores del desempeño organizacional, los cuales pueden comprender cuatro tipos de índices: la rentabilidad sobre las ventas, la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y la rentabilidad sobre la inversión. A continuación, se explicarán cada una de ellas.

- Rentabilidad sobre las Ventas (ROS)

La rentabilidad sobre las ventas expresa la relación que existe entre la utilidad neta y las ventas totales de la empresa. Respecto a ello, se debe tener en consideración que la utilidad neta es aquella que se obtiene luego del pago de los impuestos e intereses.

$$\boxed{\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Mediante este índice, se puede realizar un análisis comparativo entre el rendimiento de diversas empresas que se desenvuelven en un mismo sector económico o industrial, independiente del tamaño o estructura financiera que presenten. Sin embargo, medir el desempeño de una empresa de acuerdo a este único indicador, podrá llevar a problemas de largo plazo.

Lo anterior se debe a que las empresas al buscar mejorar el rendimiento sobre las ventas, pueden crear situaciones que desfavorezcan la imagen de la empresa en el largo plazo, lo cual afectará sus niveles de venta, y por ende, generará una caída en la utilidad.

Por Ejemplo

Si una empresa innovadora, que se desenvuelve en un ambiente dinámico y competitivo, desea mejorar la rentabilidad sobre las ventas mediante el empleo de producciones en serie, lo cual le permite generar economías de escala en la producción; es probable que esta acción le impida reforzar su imagen, pues no podrá introducir productos innovadores, debiendo enfocarse solo a la producción en masa de un producto genérico.

Respecto a lo anterior, se debe señalar que las empresas pueden mejorar este indicador implementando diversas estrategias, las cuales se pueden enfocar en el incremento del precio promedio de los productos, o bien, en la disminución de los costos promedio.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diversas estrategias a implementar para el desarrollo de la rentabilidad sobre las ventas.

Cuadro Nº 3: Estrategias para Mejorar la Rentabilidad sobre las Ventas

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta} \rightarrow \text{Aumento Precio}}{\text{Ventas Netas} \rightarrow \text{Disminución Costo}}$$

Estrategias

- Diferenciar el producto
- Segmentar el mercado
- Variación del precio de venta
- Posicionar la empresa o el producto
- Mayores exigencias en condiciones de pago

- Análisis en la cadena de valor
- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Reducción de garantías y servicios
- Innovación tecnológica
- Control de proveedores y abastecimiento
- Uso de producciones en serie
- Incremento de la productividad

Finalmente, se debe señalar que a pesar que este indicador permite medir el desempeño de empresas que se desenvuelven en el mismo sector económico, no es la única medida que puede emplearse para determinar si su desempeño ha sido o no más eficiente, ya que si existen dos empresas Alfa y Beta; y la empresa Alfa presenta una rentabilidad sobre las ventas ligeramente superior al de Beta, pero utiliza mayor capital para su operación; a pesar que para el gerente de ventas la empresa Alfa será más atractiva, para los accionistas, convendrá la empresa Beta, puesto que ésta arrojará una mayor rentabilidad sobre el capital.

De acuerdo al ejemplo que se presenta a continuación, se podrá identificar la forma en que debe calcularse el rendimiento sobre las ventas.

Por Ejemplo

Suponga que BANCO EL FRESCO, presenta el siguiente Estado de Resultado, cuyo ejercicio se encuentra comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2006; siendo expresado en millones de pesos.

RESULTADOS OPERACIONALES	
Ingresos por intereses y reajustes	650.500,0
Utilidad por intermediación de documentos	25.000,0
Ingresos por comisiones	45.000,0
Utilidad de cambio neta	65.530,0
Total ingresos de la operación	786.030,0
Menos:	
Gastos por intereses y reajustes	(350.100,0)
Pérdida por intermediación de documentos	(10.500,0)
Gastos por comisiones	(45.500,0)
Margen Bruto	379.930,0
Remuneraciones y gastos del personal	(150.500,0)
Gastos de administración	(84.300,0)
Depreciación y amortizaciones	(17.600,0)
Resultado Operacional	127.530,0
RESULTADOS NO OPERACIONALES	
Ingresos no operacionales	4.500,0
Gastos no operacionales	(25.300,0)
Resultado por inversiones en sociedades	9.500,0
Corrección monetaria	(6.800,0)
Resultado antes de impuestos	109.430,0
Provisión para impuestos a la renta (17%)	(18.603,1)
Utilidad del ejercicio	90.826,9

Para poder calcular la rentabilidad sobre las ventas, se deberá considerar la fórmula presentada anteriormente.

Luego, al observar el Estado de Resultado, se podrá identificar que BANCO EL FRESCO, tiene una utilidad neta (después de impuestos) de $ 90.826,9 millones; y sus ventas netas corresponden a los ingresos operacionales, los cuales ascienden a $ 786.030 millones. Por lo tanto, al reemplazar los datos en la fórmula se obtiene:

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{90.826,9}{786.030} = 0.1155 = 11.55\%$$

Lo anterior indica que por cada $ 100 vendidos, $ 11,55 corresponden a utilidad. En otras palabras, del total de ventas de la empresa, el 11.55% constituyen la utilidad de la empresa.

- Rentabilidad Económica

Como se vio anteriormente, la rentabilidad sobre las ventas será una medida útil para el gerente de ventas; sin embargo, la apreciación del gerente general será diferente, puesto que éste buscará evaluar el desempeño que ha tenido la empresa en su totalidad, lo cual se efectuará mediante la rentabilidad económica.

De acuerdo a ello, en este caso se buscará identificar qué tan rentable es la empresa para los accionistas de la misma, así como también se buscará identificar si la empresa es capaz de cubrir las deudas contraídas con proveedores y prestamistas (bancos), incluidos los intereses. En otras palabras, el gerente general deberá garantizar que los activos generarán las suficientes utilidades para poder cubrir los dividendos que deben pagarse a los accionistas, dueños del patrimonio de la empresa; y los intereses generados por préstamos solicitados. Por lo tanto, la rentabilidad económica de la empresa se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea, por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivos + patrimonio).

$$\boxed{\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo} + \text{Activo Circulante}}}$$

Sin embargo, se debe notar que el activo total es igual al pasivo más el patrimonio de una empresa; por lo tanto, la rentabilidad económica también puede expresarse en términos del patrimonio más la deuda de corto y largo plazo.

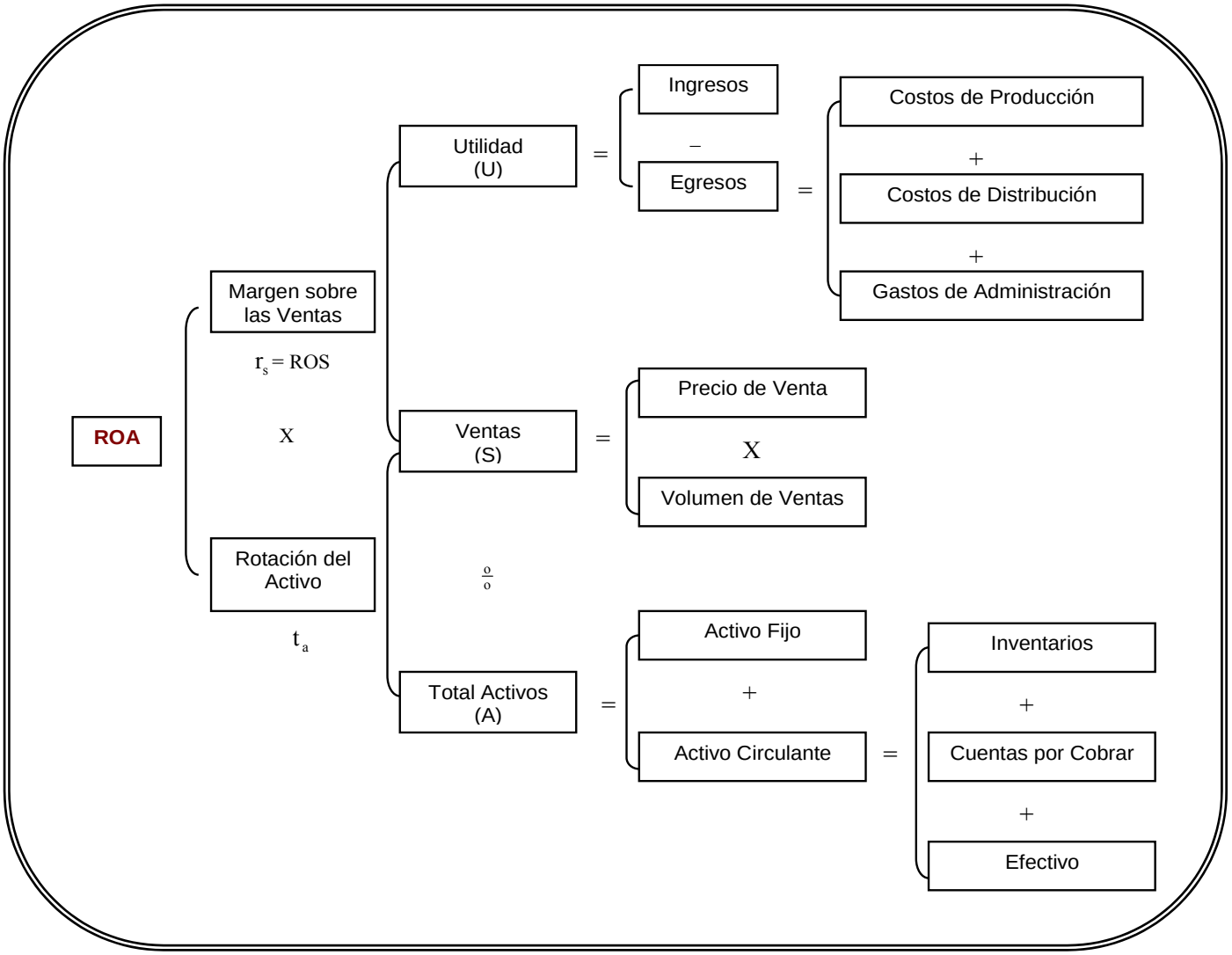
$$\boxed{\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivos} + \text{Patrimonio}}}$$

Junto con lo anterior, se debe recordar que la tasa de rotación sobre los activos es igual a la relación entre las ventas netas y los activos totales; de acuerdo a ello, al multiplicar por la rentabilidad sobre las ventas se tendrá a siguiente expresión:

$$\boxed{\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \underbrace{\frac{\text{Utilidad Neta}}{\cancel{\text{Ventas Netas}}}}_{\text{ROS} = r_s} \times \underbrace{\frac{\cancel{\text{Ventas Netas}}}{\text{Activo Total}}}_{\text{Rotación Activo} = t_a}}$$

La rentabilidad sobre los activos (ROA), puede ser calculada mediante la identificación de los factores que componen su estructura. A través de la figura que se muestra continuación, se puede observar dicha descomposición.

Figura Nº 5: Esquema de Du Pont



Como se puede observar en la figura anterior, el ROA es equivalente a la rentabilidad sobre las ventas por la rotación de los activos (lo cual fue demostrado en forma precedente). Por lo tanto, si el gerente general desea mejorar el desempeño de la empresa, deberá implementar estrategias que permitan desarrollar el ROS (rentabilidad sobre las ventas), ya sea mediante el incremento del precio promedio o a través de una disminución en el costo promedio (como se estudió anteriormente); o bien, podrá introducir estrategias que incrementen la tasa de rotación de los activos.

Respecto a una mejora en la tasa de rotación del activo, se debe pensar en que ésta consiste en una relación entre las ventas netas y los activos totales $\left(ROA = {}^{Ventas}/_{Activos}\right)$; por lo tanto, la mejora podrá provenir de una disminución de los activos requeridos para obtener unas ventas dadas, o bien, incrementando las ventas en mayor proporción que un aumento de los activos.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden identificar en forma específica las estrategias que pueden emplearse para mejorar la rentabilidad económica de una empresa.

Cuadro Nº 3: Estrategias para Mejorar la Rentabilidad sobre el Activo

	Estrategias
$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta} \rightarrow \text{Aumento Precio}}{\text{Ventas Netas} \rightarrow \text{Disminución Costo}}$	- Diferenciar el producto - Segmentar el mercado - Variación del precio de venta - Posicionar la empresa o el producto - Mayores exigencias en condiciones de pago
	- Análisis en la cadena de valor - Desarrollo de nuevos canales de distribución - Reducción de garantías y servicios - Innovación tecnológica - Control de proveedores y abastecimiento - Uso de producciones en serie - Incremento de la productividad
x	
$t_a = \frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Activo Total}} \rightarrow$ Disminución Capital Trabajo	- Mejoras en el manejo de inventarios - Reducción en los plazos de entrega - Disminución de cuentas por cobrar - Mejoras en el manejo de la liquidez - Incremento en la productividad
$t_a = \frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Activo Total}} \rightarrow$ Reducción Activo Fijo	- Subcontratación de la producción - Entrega de franquicias o licencias

Cabe destacar que para mejorar la rentabilidad económica, no basta que disminuyan los activos de la empresa; debido a que esta disminución puede traer aparejada una disminución proporcional en las ventas y en la utilidad, lo cual provocaría que no existiera una mejora en la rotación ni en la rentabilidad sobre las ventas.

Además, es importante indicar que por medio de la medida de rentabilidad económica no se pueden realizar comparaciones entre empresas establecidas en diversos sectores industriales; esto se debe a que mientras que algunas serán intensivas en capital, otras no lo serán, como es el caso de las empresas de servicios; generándose las siguientes situaciones:

a) Empresas intensivas en capital: bajas tasas de rotación de activos y altos márgenes de utilidad sobre las ventas.
b) Empresas livianas en capital: altas tasas de rotación de activos y bajos márgenes de utilidad sobre las ventas.

Finalmente, se debe señalar que un cambio en el activo total debe traer consigo un cambio equivalente en el pasivo total; ya que en caso contrario, se estaría cambiando la estructura de capital, lo cual generaría un cambio en la rentabilidad financiera de la empresa. Por lo tanto, si el activo circulante varía, el pasivo circulante debería cambiar en la misma proporción.

A través del ejemplo que se realizará a continuación, se puede observar la forma de calcular la rentabilidad económica, tanto por el método directo como por el esquema de Du Pont.

Por Ejemplo

Suponga que la empresa "El Cholito Ltda.", entre el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 200X, presenta el siguiente Balance General y Estado de Resultados.

ACTIVO		
Circulante		
Disponible		**350.000**
Caja	350.000	
Depósito a plazo		**2.157.000**
Dep. a plazo	2.898.350	
(-) Int. Dev	(741.350)	
Deudores por cobrar		**346.200**
Clientes	446.200	
(-) Est. D.I.	(100.000)	
Existencias		**2.611.000**
Merc	1.460.200	
Merc. Imp.	1.150.800	
Imptos. por recuperar		**5.000**
PPM	70.000	
Prov. Renta	(65.000)	
Total Activos Circulantes		***5.469.200***
Otros Activos		
Inv. en otras soc.		**440.550**
Dº en otras soc.	440.550	
Intangibles		**65.000**
Dº de llaves	65.000	
Total Otros Activos		***505.550***
TOTAL ACTIVOS		**5.974.750**

PASIVOS		
Circulante		
Oblig. Bcos. e Inst. F		**520.000**
Prést. Bcario.	470.000	
(+) Int por dev.	50.000	
Cuentas por pagar		**1.834.400**
Proveedores	1.834.400	
Provisiones		**43.000**
Prov. Gratis.	(43.000)	
Total Pasivos Circulantes		***2.397.400***
PATRIMONIO		
Capital pagado		**1.500.000**
Capital	1.500.000	
Utilidades retenidas		**2.077.350**
Util. acum.	350.000	
Ut. Del ejerc.	1.727.350	
Total Patrimonio		***3.577.350***
TOTAL PASIVO Y PATRIM.		**5.974.750**

Continuación Ejemplo

El Estado de Resultado es el siguiente:

Estado de Resultados
entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 200X

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN			**1.406.350**
MARGEN DE EXPLOTACIÓN		**1.706.350**	
Ingresos de Explotación			
Ventas	2.905.000		
(-) Costos de Explotación			
Costo de ventas	(1.198.650)		
(-) Gtos. Adm y Ventas		**(300.000)**	
Depreciación	200.000		
Deudas Incobrables	100.000		
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN			**413.000**
Ingresos Financieros		**741.350**	
Intereses ganados Dep. Plazo	741.350		
Gastos Financieros (menos)		**(50.000)**	
Intereses Bancarios	(50.000)		
Corrección Monetaria		**(278.350)**	
Saldo deudor	(278.350)		
RESULTADO ANTES IMPUESTO A LA RENTA			**1.819.350**
IMPUESTO A LA RENTA			**(92.000)**
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES INTERÉS MINORITARIO			**1.727.350**
INTERÉS MINORITARIO			**(0)**
UTILIDAD (PÉRDIDA) LÍQUIDA			**1.727.350**
Amortización mayor valor inversiones			**0**
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO			**1.727.350**

Para poder calcular la rentabilidad económica, se deberá considerar la fórmula presentada anteriormente.

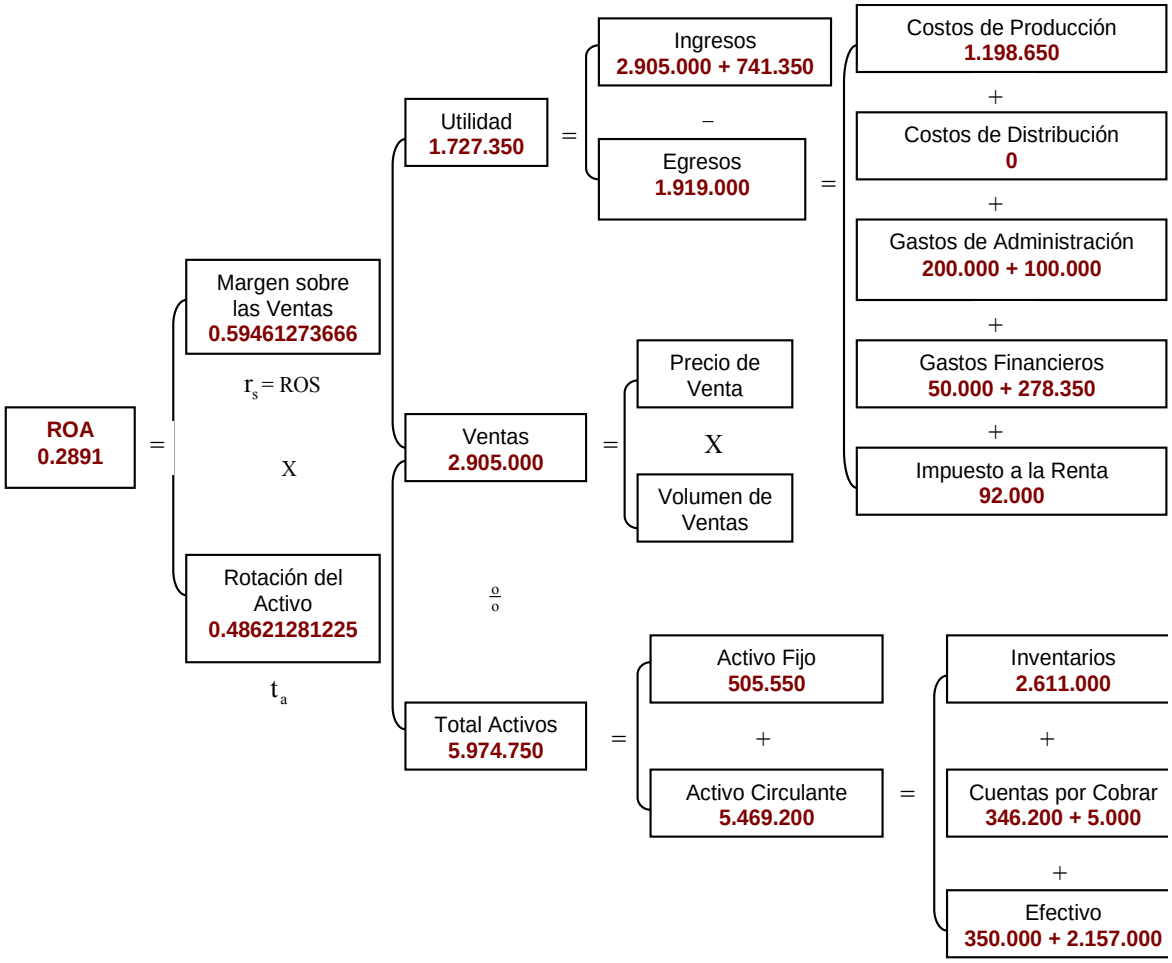
Luego, al observar el Estado de Resultado y el Balance General, se podrá identificar que empresa El Cholito Ltda., tiene una utilidad neta (después de impuestos) de $ 1.727.350; y sus activos totales corresponden $ 5.974.750. Por lo tanto, al reemplazar los datos en la fórmula se obtiene:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.727.350}{5.974.750} = 0.2891 = 28.91\%$$

Lo anterior indica que por cada $ 100 de activo, $ 28.91 corresponden a utilidad. En otras palabras, los activos totales de la empresa, generan un 28.91% de utilidad en la empresa, a fin de cubrir los dividendos que les corresponden a los accionistas y las deudas de la empresa.

Continuación Ejemplo

Anteriormente, se calculó la rentabilidad sobre los activos, mediante la relación entre las utilidades netas y los activos totales; sin embargo, para identificar en forma clara los factores que influyen sobre la rentabilidad económica, se hará el cálculo mediante el esquema de Du Pont, el cual debería arrojar el mismo resultado.



CLASE 05

- Rentabilidad Financiera

Se puede pensar que los accionistas podrían evaluar el desempeño de la empresa en donde tienen invertidos sus capitales mediante la rentabilidad económica; sin embargo, ello es incorrecto, puesto que a éstos no les interesa saber si la empresa es capaz de solventar sus deudas bancarias o con sus proveedores; sino que lo realmente importante para ellos es saber la rentabilidad que obtendrán por sus capitales propios invertidos en la empresa.

Por lo tanto, la rentabilidad financiera será medida mediante la relación entre la utilidad neta de la empresa y el patrimonio, a lo que también se denomina rentabilidad sobre el patrimonio.

$$\boxed{ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}}$$

Sin embargo, la rentabilidad financiera, también puede ser expresada en función de la rentabilidad económica (rentabilidad sobre los activos), lo cual se efectuaría de la siguiente forma:

Se sabe que la rentabilidad económica es igual a: $ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} = \frac{U}{A}$; donde $U = ROA \times A$.

Si el activo total es igual al pasivo (D) más el patrimonio (P); entonces, la fórmula anterior se puede expresar de la siguiente forma:

$$U = ROA \times A \qquad \Rightarrow \qquad U = ROA \times (D + P)$$

Al reemplazar la utilidad neta (U) en función del ROA, en la expresión de la rentabilidad financiera, se tendrá lo siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \qquad = \qquad ROE = \frac{ROA \times (D + P)}{P}$$

Luego, reordenando la expresión anterior, se obtiene lo siguiente:

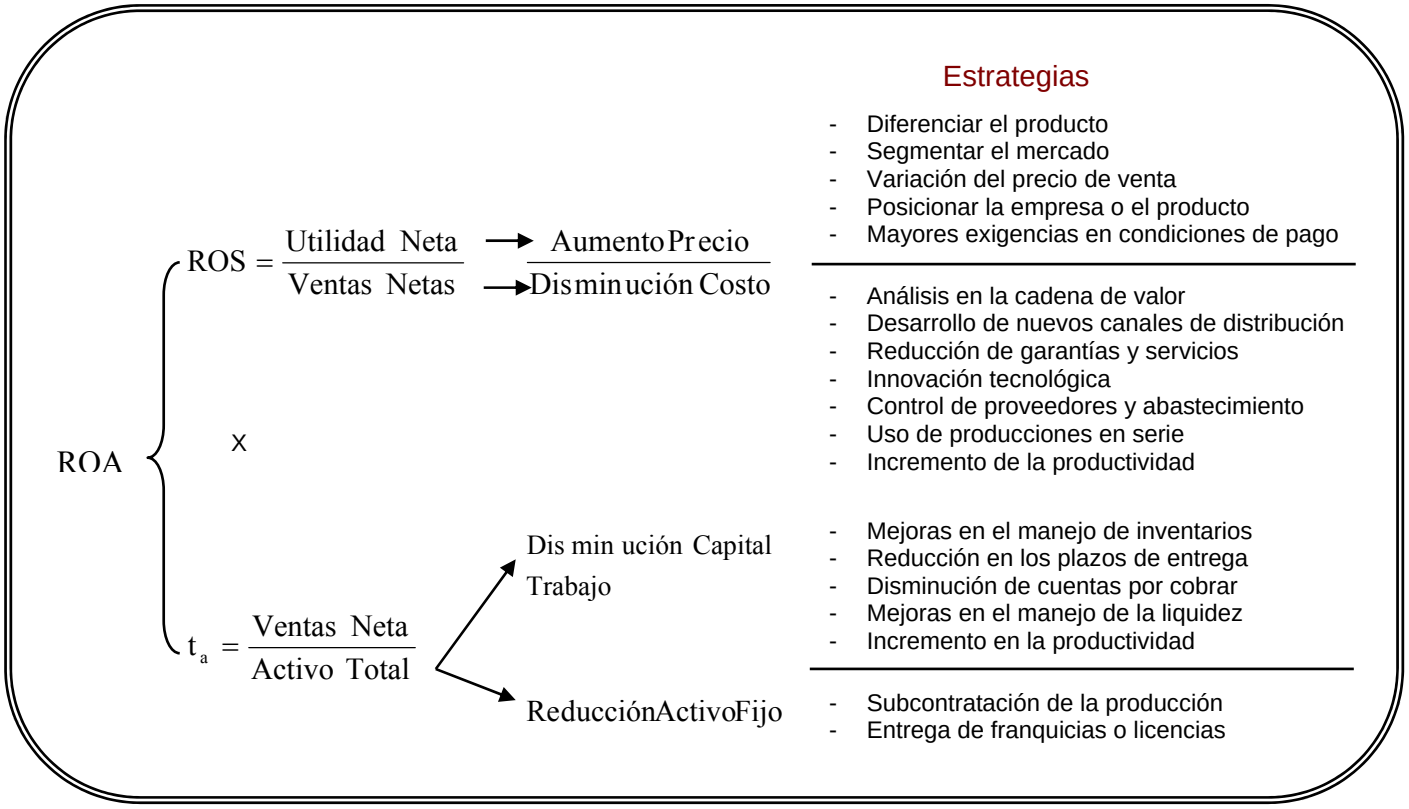
$$\boxed{ROE = ROA \left(1 + \frac{D}{P}\right)}$$

A través de la expresión anterior, se puede observar que la rentabilidad financiera es igual a la rentabilidad sobre el activo por la palanca financiera de la empresa; esto se debe a que la relación deuda / patrimonio corresponde a la tasa de endeudamiento de la empresa; y la expresión $\left(1 + \frac{D}{P}\right)$, es la relación entre el activo total y el patrimonio de la misma, a lo que se denomina palanca financiera.

Asimismo, la rentabilidad del patrimonio se podrá mejorar de dos formas: ya sea incrementando la rentabilidad económica, o bien, incrementando la palanca financiera. Sin embargo, esta última opción es un poco arriesgada, ya que la empresa debería incurrir en mayores deudas, lo cual podría provocar en algún momento la insolvencia de la empresa para cubrir dichas deudas (se desploma la rentabilidad económica). Por lo tanto, se deberán tener ciertas consideraciones, como que la tasa de interés de los nuevos préstamos sea inferior a la tasa de rentabilidad sobre el activo; o bien, que la deuda circulante sea capaz de financiar el activo circulante y la deuda de largo plazo financie a los activos fijos.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diversas estrategias que pueden ser implementadas por las empresas para mejorar su rentabilidad financiera.

Cuadro Nº 4: Estrategias para Mejorar la Rentabilidad sobre el Patrimonio



$$1 + \frac{D}{P}$$

→ Incremento Deuda

→ Disminución Patrimonio

Estrategias

- Mayores créditos con proveedores
- Solicitud de nuevos préstamos
- Repactación de la deuda

- Compra de acciones por la propia empresa
- Distribución de altos dividendos

En el ejemplo que se muestra a continuación, se podrá observar la forma de calcular la rentabilidad sobre el patrimonio. Para ello, se considerará el Balance General y el Estado de Resultado presentado en el ejemplo anterior.

Por Ejemplo

Al observar el Balance General y el Estado de Resultado de empresa El Cholito Ltda., se puede identificar que la utilidad neta equivale a $ 1.727.350. Mientras que el patrimonio, ubicado en el Balance General, corresponde a $ 3.577.350.

Al reemplazar los datos en la fórmula de la rentabilidad financiera, se obtiene lo siguiente:

$$\boxed{ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.727.350}{3.577.350} = 0.4829 = 48.29\%}$$

Lo anterior indica que por cada $ 100 de patrimonio, $ 48.29 corresponden a utilidad. En otras palabras, la empresa rentabiliza los capitales propios de los accionistas en un 48.29%.

- Rentabilidad de un Proyecto (o producto)

Cuando se busca evaluar el desempeño que ha tenido una nueva planta productiva o un producto que ha sido lanzado al mercado, se deberá determinar la rentabilidad sobre la inversión, la cual se mide mediante la relación entre la utilidad (proyectada o real) y los fondos invertidos para llevar a cabo el proyecto.

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

Si se tiene en consideración que la empresa en sí constituye un proyecto; entonces, se podrá decir que los fondos invertidos en ella para lograr su funcionamiento y operación corresponde al total de activos; por lo tanto, el ROI sería igual a la rentabilidad económica (ROA).

De acuerdo a ello, se puede decir que: ROI = ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total} = \text{Inversión}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total} = \text{Inversión}}$$

En conclusión, cuando se habla de rentabilidad, lo importante es saber cuál rentabilidad es la que deberá considerarse. Esto se debe a que cada medida de rentabilidad, deberá utilizarse para una situación particular; es así como el gerente de marketing, para medir la eficacia del servicio comercial deberá identificar el desarrollo que presenta el ROI y no el ROE; el gerente general que desee conocer el desempeño global de la empresa, deberá considerar para la evaluación al ROA; el encargado de desarrollo de proyectos deberá basar sus requerimientos presupuestales en un ROI atractivo; mientras que los accionistas se fijarán en la evolución del ROE.

Asimismo, se debe señalar que la principal medición del desempeño corresponde a la rentabilidad sobre las ventas; lo cual se debe a que la rentabilidad económica, financiera y de inversión depende de aquélla. Por lo tanto, si la rentabilidad sobre las ventas es nula, las demás también lo serán.

Realice ejercicios nº 11 al 18

2.3 Crecimiento

Todas las empresas buscan el crecimiento, esto se debe a que gracias a ello, éstas pueden incrementar sus utilidades, y por ende, resguardarse de los factores que amenazan su supervivencia. Existen estudios que indican que el crecimiento presenta una relación directa con la rentabilidad sobre las ventas; en donde un incremento en la tasa de crecimiento provocaría un incremento en su margen sobre las ventas, debido a que la empresa al expandirse a nuevos sectores o regiones, adquiere un poder de mercado, pudiendo negociar mejores condiciones con proveedores, compradores, empleados, etc. Asimismo, la empresa al ingresar a nuevos mercados, reduce el riesgo de su diversificación, ya que la capacidad financiera de ésta permite realizar las inversiones requeridas para poder establecerse en los nuevos sectores seleccionados.

Generalmente los empresarios evalúan como positivo el crecimiento de sus empresas, no sólo por motivos económicos, sino también por razones psicológicas o sociales; es así como por medio del crecimiento, las empresas lograrán tener un mayor estatus, dada la mayor cobertura que logran alcanzar. Asimismo, el crecimiento fomenta el empleo, ya que se requerirá de un mayor número de personal para poder operar en los nuevos mercados en los cuales se establece la empresa, impulsando el desarrollo de la carrera de los empleados más antiguos; y finalmente, el crecimiento favorece a los gerentes que lo han impulsado, quienes lograrán un mayor estatus social, siendo considerados como personas exitosas y con ambiciones políticas.

Dado lo anterior, se puede decir que el crecimiento es una medida económica empleada por las empresas para evaluar su desempeño; lo cual les permite identificar su capacidad de desarrollar las oportunidades comerciales y técnicas.

El crecimiento puede ser medido mediante dos tipos de tasas: la tasa de crecimiento absoluto y la tasa de crecimiento relativo. A continuación, se explicarán cada una de ellas.

a) Tasa de crecimiento absoluto; corresponde a un porcentaje en el cual se mide la evolución que ha tenido algún ítem de la empresa entre un período dado y el siguiente. Generalmente, el crecimiento generado en las ventas de la empresa entre un período y otro equivale al crecimiento absoluto; por ejemplo, cuando se dice “los desodorantes ambientales marca “Ricolor” han tenido un incremento en las ventas de un 20% durante el 2006, respecto al año anterior”, se está haciendo alusión al crecimiento absoluto.

Para poder medir el crecimiento absoluto, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Absoluto} = \frac{\text{Ventas}_{t+1} - \text{Ventas}_{t}}{\text{Ventas}_{t}}$$

Donde:
t = Período en evaluación
t+ 1 = Período siguiente

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar claramente la forma en que deberá calcularse el crecimiento absoluto.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones "Displax", cuyo Estados de Resultado para los años 2008 y 2009 presentan los siguientes ingresos de explotación:

	Enero - Diciembre 2008	Enero - Diciembre 2009
Ingresos de explotación	394.672.431	521.499.318

De acuerdo a los datos anteriores, el crecimiento absoluto de la empresa es el siguiente:

$$\text{Crecimiento Absoluto} = \frac{521.499.318 - 394.672.431}{394.672.431} = 32.14\%$$

Por lo tanto, se puede decir que la empresa "Displax" ha tenido un crecimiento de las ventas durante el año 2009, respecto a igual período anterior, de un 32.14%. Es decir, sus ventas se han incrementado en un 32.14% durante el período 2008 – 2009.

b) Tasa de crecimiento relativo: corresponde a un porcentaje en el cual se mide la evolución del crecimiento de la empresa, en relación a sus competidores, o bien, a una norma establecida. Generalmente, el crecimiento relativo se observa en la participación de mercado de la empresa en relación a la industria; en donde se puede identificar la mayor o menor competitividad alcanzada por la empresa.

Para poder medir el crecimiento relativo, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{\%\,\text{Crecimiento Empresa} - \%\,\text{Crecimiento Competidor (Norma)}}{\%\,\text{Crecimiento Competidor (Norma)}}$$

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar claramente la forma en que deberá calcularse el crecimiento relativo.

Por Ejemplo

Continuando con el ejemplo anterior; se sabe que la empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones "Displax", tuvo un crecimiento en sus ventas del 32.14%, durante el período 2008 – 2009. Además, si de acuerdo a los informes del mercado, se identifica que la industria ha experimentado un crecimiento de la demanda del 33%.

El crecimiento relativo que tendrá la empresa en relación a la industria en la cual opera, será el siguiente:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{32.14\% - 33\%}{33\%} = -2.61\%$$

Continuación Ejemplo

Por lo tanto, se puede decir que la industria crece un 2.61% más rápido que la empresa “Displax”, y por ende, “Displax” está perdiendo un 2.61% de mercado.

Como se puede recordar, otra forma de determinar el crecimiento relativo, es mediante la comparación entre empresas similares (competidoras). Suponiendo que el competidor directo de Displax, en el rubro de telecomunicaciones, es la empresa Líder, quien posee un crecimiento del 32%.

En este caso, el crecimiento relativo de Displax será el siguiente:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{32.14\% - 32\%}{32\%} = 0.44\%$$

Por lo tanto, se puede decir que Displax está creciendo un 0.44% más rápido que Líder. Por lo tanto, esta última está perdiendo participación en el mercado de las telecomunicaciones, haciéndose menos competitiva que Displax.

Como se puede observar, el crecimiento absoluto influirá en el crecimiento relativo; por lo tanto, si la empresa experimenta un desarrollo en sus ventas, probablemente provocará un cambio en su posición competitiva.

Realice ejercicios nº 19 y 20

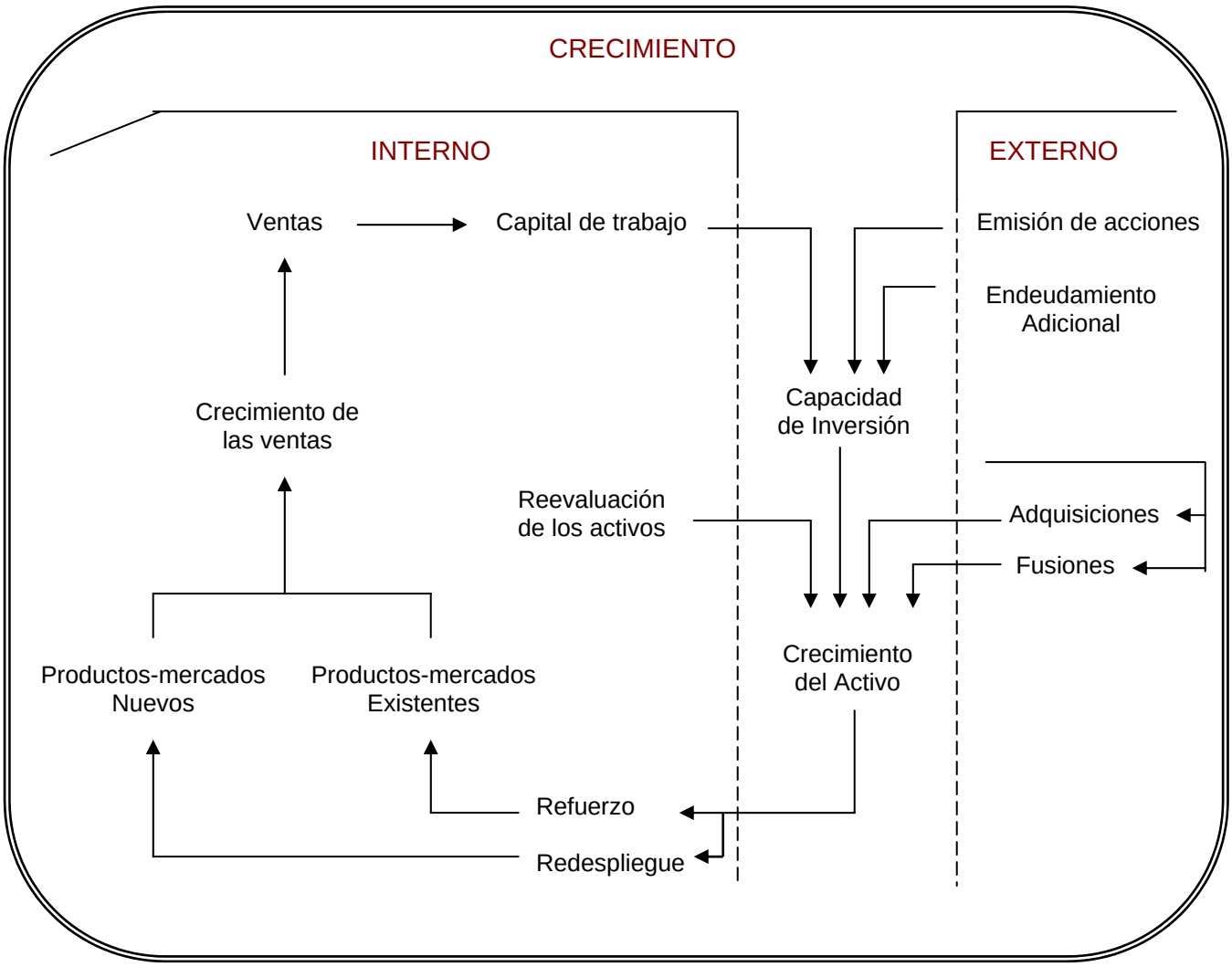
CLASE 06

2.3.1 Crecimiento Interno y Externo

Como se estudió anteriormente, la empresa puede medir su desarrollo mediante dos tipos de crecimiento, el relativo y el absoluto; sin embargo, cuando se modifican los elementos a nivel interno desde un período para otro (crecimiento absoluto), necesariamente generará un crecimiento en otras áreas.

Dado lo anterior, se puede decir que los crecimientos se encuentran relacionados, por lo tanto, el incremento (o decaimiento) en uno repercutirá en otros. En la figura que se muestra a continuación, se puede observar la dependencia que existe entre los diversos tipos de crecimiento.

Figura Nº 6: Efecto en Cadena Generado por el Crecimiento de la Empresa



Como se puede observar en la figura anterior, las empresas u organizaciones presentan dos tipos de crecimiento: el crecimiento interno y el crecimiento externo.

a) El crecimiento interno, se produce cuando, producto de la implantación de estrategias que favorecen el desarrollo de la empresa, ocurre un aumento significativo en su nivel de ventas, lo cual genera un incremento en el capital de trabajo, dado que la empresa al vender más, requerirá incrementar sus niveles de producción, y por ende, deberá contar con mayor cantidad de insumos, materias primas, personal y equipos; de esta forma, la empresa incrementa su capacidad de inversión, debiendo reinvertir sus utilidades en nuevas maquinarias, tecnologías, plantas, etc. (activos), lo cual generará un nuevo aumento de las ventas, volviéndose a repetir el ciclo denominado: espiral de crecimiento.

Dado lo anterior, la empresa puede emplear dos estrategias que fomenten el crecimiento:

- Reforzar el producto en el mercado existente.
- Realizar redespliegue y generar nuevos productos en el mercado actual o penetrar en otros nuevos.

b) El crecimiento externo, se genera cuando las empresas logran atraer nuevos capitales (patrimonio), o bien, optar a nuevas fuentes de financiamiento o a incrementos en la deuda; lo cual permite realizar nuevas inversiones en capital fijo y variable, pudiendo desarrollar los productos o mercados, actuales o nuevos.

Como se puede observar, ambos conceptos se encuentran relacionados, y el crecimiento de la empresa, genera que se produzca un efecto en cadena; favoreciendo el crecimiento en los distintos elementos de la empresa.

Realice ejercicio nº 21

2.3.2 Crecimiento Sostenible

Cuando las empresas para crecer sólo se enfocan en penetrar en mercados no cubiertos, sin desarrollar nuevos productos, se verán limitadas por la demanda, ya que como se puede recordar, los productos presentan un ciclo de vida, algunos más largos que otros, siendo inevitable la llegada de la fase de declinación, en donde el producto no será requerido por el mercado (por obsolescencia, cambio de gustos, introducción de nueva tecnología, etc.), lo cual generará la caída abrupta de las ventas. Por lo tanto, para una empresa que sólo fabrica cassettes, sería difícil crecer, aún cuando se propusiera instalar nuevos canales de distribución o fábricas en otros mercados, dado que el producto en sí se encuentra en su etapa de declive.

De acuerdo a lo anterior, las empresas para poder resguardarse del ciclo de vida de los productos, se diversifican; es decir, producen una gama de productos, y planean la introducción de nuevos, de modo tal que cada uno de ellos tenga diversos ciclos de vida, permitiéndoles así permanecer en el mercado y poder crecer.

Pese a que el crecimiento es deseable, las empresas deberán tener cuidado al momento de llevarlo a cabo, puesto que un crecimiento demasiado rápido, en donde no se cuente con el suficiente control sobre las diversas variables (recursos humanos, factores financieros, organizacionales, etc.) podrá generar problemas que amenacen la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, para que exista un crecimiento equilibrado, la empresa deberá tener un desarrollo que sea compatible con su capacidad de control sobre aquellas variables; para ello, se deberán considerar dos tipos de crecimiento, el controlable y el sostenible.

El crecimiento controlable, se refiere a aquellas variables que pueden ser reguladas por la empresa; por ejemplo, los recursos humanos.

El crecimiento sostenible, se refiere a aquellos factores que escapan del control de la empresa, siendo medido a través de factores financieros, es decir, corresponde a la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. Por lo tanto, generalmente los problemas de crecimiento sostenible serán generados por la dificultad de inyectar de nuevo patrimonio o deuda a la empresa, impidiéndole su diversificación, y por ende, el aumento en las ventas.

De acuerdo a lo anterior, para que las empresas puedan tener un crecimiento sostenible óptimo, es decir, para que la empresa opere de manera eficiente, deberá generarse una equivalencia entre las tasas de crecimiento de las ventas (C_S), de la demanda (C_D), del activo (C_A) y del patrimonio o pasivo (C_P).

$$C_S = C_D = C_A = C_P$$

Lo anterior se debe a que si existe una expansión de la demanda de mercado, la empresa para mantener su participación, deberá necesariamente incrementar sus niveles de venta; sin embargo, para que pueda existir un incremento en las ventas, la empresa deberá desarrollar su capacidad productiva, lo cual se efectúa por medio de la adquisición de mayor cantidad de equipos, maquinarias, tecnología, etc., es decir, deberá existir un aumento en los activos de la empresa; y finalmente, para poder financiar la adquisición de los activos, la empresa deberá obtener nuevo capital, o bien, deberá endeudarse, lo cual provoca un incremento en el patrimonio de la empresa o en el pasivo (recuerde que si se modifica el activo circulante, será el pasivo circulante el cual deba variar; mientras que si varía el activo fijo, deberá cambiar el pasivo de largo plazo y el patrimonio en la misma proporción, ya que en caso contrario, se modificará la estructura financiera de la empresa).

Realice ejercicio nº 22

2.3.3 Crecimiento Intrínseco y Extrínseco

Si se considera que el crecimiento sostenible (C) de la empresa es equivalente a la tasa de crecimiento del patrimonio, ésta también podrá expresarse de la siguiente forma:

$$C = C_P = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times p = ROE \times p$$

Donde “p” corresponde a la tasa de retención, es decir, consiste en la proporción de la rentabilidad que se reinvierte en la empresa.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa obtiene en el período enero – diciembre de 2005 una utilidad neta de $ 50.000 millones. Si esta empresa reinvierte el 35% de dichas utilidades en nuevos equipos y maquinarias; distribuyendo entre sus accionistas el porcentaje restante (es decir, 65% corresponderán a dividendos); entonces, la tasa de dividendos (d) será de 65%, mientras que la tasa de retención será de 35% (1 – d), debido a que la empresa empleará dichos recursos en sí misma.

Si la utilidad neta se expresa en función de la rentabilidad económica, la tasa de crecimiento sostenible quedará de la siguiente forma:

$$C = \underbrace{\frac{D}{P}\left(ROA_{Ai} - i\right) \times p}_{\text{Crecimiento Extrínseco}} + \underbrace{ROA_{Ai} \times p}_{\text{Crecimiento Intrínseco}}$$

Donde:

D = Pasivo

P = Patrimonio

ROA_{Ai} = Rentabilidad económica antes del pago de gastos financieros (intereses).

i = Tasa de interés promedio ponderada.

p = Tasa de retención

A continuación, se explicará el procedimiento utilizado para llegar a la expresión anterior, a partir de la tasa de crecimiento expresada en función del ROE (rentabilidad financiera).

- Demostración

Se sabe que la tasa de crecimiento sostenible debe ser igual a la tasa de crecimiento del patrimonio.

$$(1) \qquad C = C_P = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times p = ROE \times p$$

También se sabe que la utilidad neta puede expresarse en función de la rentabilidad económica; de la siguiente forma: $(U = ROA \times A)$. De acuerdo a ello, al calcular la rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros (intereses cobrados por préstamos solicitados), la utilidad neta quedaría de la siguiente forma:

$$\boxed{U = ROA_{Ai} \times A - iD}$$

Si se considera que el activo total de la empresa es igual al pasivo más el patrimonio; entonces:

$$\boxed{U = ROA_{Ai}(D + P) - iD}$$

Si la fórmula anterior se reemplaza en la expresión (1), se podrá expresar el crecimiento sostenible en función de la rentabilidad económica; como se verá a continuación:

$$C = \frac{U}{P} \times p \quad \Rightarrow \quad C = \frac{ROA_{Ai}(D + P) - iD}{P} \times p$$

$$C = \left(\frac{ROA_{Ai} D}{P} + \frac{ROA_{Ai} P}{P} + \frac{iD}{P} \right) \times p$$

Factorizando la expresión, se concluye la demostración, llegando a la fórmula mencionada con anterioridad (tasa de crecimiento sostenible en función del ROA):

$$(2) \qquad \boxed{C = \frac{D}{P}\left(\frac{ROA_{Ai} - i}{P} \right) \times p + ROA_{AI} \times p}$$

Como se vio anteriormente, la tasa de crecimiento sostenible de una empresa puede estar conformado por un crecimiento intrínseco y un crecimiento extrínseco. De acuerdo a ello, cuando la empresa financia la adquisición de nuevos activos con capital propio (es decir, no tiene deudas), la empresa tendrá un crecimiento intrínseco; lo cual generará que la

expresión del crecimiento sostenible $\frac{D}{P}\left(\frac{ROA_{Ai} - i}{P}\right) \times p$ sea igual a cero. Por lo tanto, $ROA_{AI} \times p$ equivaldrá al crecimiento intrínseco.

Ahora, suponiendo que la empresa para fomentar el desarrollo sostenible recurre a préstamos, incurriendo de esta forma en deudas (pasivos), estará haciendo uso de un crecimiento extrínseco, puesto que para poder crecer utilizará recursos ajenos. Por lo tanto, la expresión $\frac{D}{P}\left(\frac{ROA_{Ai} - i}{P}\right) \times p$ representa el crecimiento extrínseco de la empresa.

La forma de obtener el crecimiento sostenible, diferirá entre una empresa y otra, lo cual dependerá del entorno en el cual se desenvuelvan; es así como mientras algunas de ellas se desarrollarán mediante un crecimiento extrínseco, otras lo harán a través del crecimiento intrínseco. Sin embargo, se debe notar que aquellas empresas que recurren en forma importante al crecimiento extrínseco (deudas), en períodos inflacionarios deberán tener cuidado, ya que los gobiernos para controlar el alza sostenida de los precios, generalmente incrementan las tasas de interés, lo cual hará aumentar las deudas. De esta forma, si la tasa de interés llega a ser superior a la tasa de rentabilidad económica antes del pago de gastos financieros, el crecimiento extrínseco será negativo.

Si el crecimiento extrínseco negativo es superior al crecimiento intrínseco, se generará un decrecimiento (el crecimiento sostenible será negativo); es decir, la empresa para poder seguir operando deberá liquidar sus activos o conseguir algún prestamista que la ayude.

2.3.4 Análisis de Crecimiento

La tasa de crecimiento sostenible dependerá de las diversas políticas que siga la empresa para lograr su desarrollo, es así como:

a) $\frac{D}{P}$, se orienta en la política financiera de la empresa, puesto que a través de ella se establece cual será la relación entre la deuda y el patrimonio, para poder financiar la adquisición de los activos (palanca financiera).

b) i, se orienta en la política de financiamiento de la empresa, puesto que a través de ella se identificarán las condiciones otorgadas por los mercados financieros para el otorgamiento de los préstamos de corto y largo plazo.

c) p, se orienta en la política de dividendos de la empresa, puesto que a través de ella se definirá la proporción que será reinvertido en la empresa, y por ende, aquella proporción

de la utilidad neta que será entregada en forma de dividendos a los accionistas o socios, por su aporte de capitales.

d) ROA_{Ai} , se orienta a grandes rasgos en la política de mercadeo de la empresa, puesto que a través de ella se podrá identificar la elección que se ha efectuado para realizar inversiones, ya sea en mercados (expansión) o en nuevos productos (diversificación).

En términos prácticos, la expresión correspondiente a la tasa de crecimiento sostenible presentada en función de la tasa de rentabilidad económica antes del pago de intereses es un tanto complicada; por lo tanto, a continuación, se presentará la tasa de crecimiento sostenible en función de la tasa de rentabilidad económica.

Se sabe que la tasa de rentabilidad económica es $ROA = \frac{U}{A}$. Además, el activo total de la empresa es equivalente al pasivo (D) más el patrimonio (P); por lo tanto: $ROA = \frac{U}{D + P}$. Al despejar la utilidad neta, la expresión quedará de la siguiente forma:

$$U = ROA \left(D + P\right)$$

Al reemplazar la expresión anterior en la fórmula $C = \frac{U}{P} \times p$; la tasa de crecimiento sostenible quedará:

$$C = \left(\frac{ROA \left(D + P\right)}{P} \right) \times p$$

Factorizando el patrimonio (P), la fórmula que permitirá determinar la tasa de crecimiento sostenible en forma simple, y que es equivalente a las expresiones (1) y (2), será la siguiente:

$$\boxed{C = ROA \times p \times \left(1 + \frac{D}{P}\right)}$$

En el ejemplo que se presenta a continuación, se puede observar el procedimiento que se debe utilizar para efectuar el cálculo de la tasa de crecimiento sostenible. Para ello, se hará uso del Balance General de la empresa “El Cholito Ltda.”.

Por Ejemplo

Como se mostró anteriormente, la empresa "El Cholito Ltda." presenta el siguiente Balance General, durante el período 01 de enero – 31 de diciembre del 200X.

ACTIVO			**PASIVOS**		
Circulante			Circulante		
Disponible		**350.000**	**Oblig. Bcos. e Inst. F**		**520.000**
Caja	350.000		Prést. Bcario.	470.000	
Depósito a plazo		**2.157.000**	(+) Int por dev.	50.000	
Dep. a plazo	2.898.350		**Cuentas por pagar**		**1.834.400**
(-) Int. Dev	(741.350)		Proveedores	1.834.400	
Deudores por cobrar		**346.200**	**Provisiones**		**43.000**
Clientes	446.200		Prov. Gratis.	(43.000)	
(-) Est. D.I.	(100.000)				
Existencias		**2.611.000**	***Total Pasivos Circulantes***		***2.397.400***
Merc	1.460.200				
Merc. Imp.	1.150.800		**PATRIMONIO**		
Imptos. por recuperar		**5.000**	**Capital pagado**		**1.500.000**
PPM	70.000		Capital	1.500.000	
Prov. Renta	(65.000)		**Utilidades retenidas**		**2.077.350**
			Util. acum.	350.000	
Total Activos Circulantes		***5.469.200***	Ut. Del ejerc.	1.727.350	
			Total Patrimonio		***3.577.350***
Otros Activos					
Inv. en otras soc.		**440.550**	**TOTAL PASIVO Y PATRIM.**		**5.974.750**
Dº en otras soc.	440.550				
Intangibles		**65.000**			
Dº de llaves	65.000				
Total Otros Activos		***505.550***			
TOTAL ACTIVOS		**5.974.750**			

Además, se sabe que la deuda por concepto de gastos financieros que posee "El Cholito Ltda." asciende a $ 127.500; y esta empresa piensa distribuir dividendos, de las utilidades generadas en el ejercicio, por un monto total de $ 560.000.

Una vez conocidos los antecedentes financieros de la empresa, se podrá calcular el crecimiento que puede sostener la empresa. Se sabe que la fórmula de crecimiento es la siguiente:

$$C = ROA \times p \times \left(1 + \frac{D}{P}\right)$$

Por lo tanto, se deberá calcular cada uno de los factores que la componen, es decir, la tasa de rentabilidad económica, la tasa de retención y la tasa de endeudamiento, como se muestra a continuación.

1. Tasa de rentabilidad económica: $ROA = \frac{U}{A} = \frac{1.727.350}{5.974.750} = 28,91\ \%$

2. Tasa de retención: $p = 1 - \frac{d}{U} = 1 - \frac{560.000}{1.727.350} = 1 - 0,3242 = 67,38\ \%$

3. Palanca financiera: $1 + \frac{D}{P} = 1 + \frac{2.397.400}{3.577.350} = 1 + 0,6702 = 1,6702$

Continuación Ejemplo

Una vez determinado cada uno de los factores, se podrán sustituir en la expresión del crecimiento sostenible; como se realiza a continuación.

$$C = ROA \times p \times \left(1 + \frac{D}{P}\right) \Rightarrow 0{,}2891 \times 0{,}6738 \times 1{,}6702 = 32{,}53\%$$

Como se puede observar, El Cholito Ltda., a través de sus políticas actuales puede mantener un crecimiento del 32,53%.

En el ejemplo anterior, se visualizó el crecimiento que podía ser sostenido por una empresa, sin embargo, ello no indica si dicho crecimiento está acorde a lo que se espera en el mercado. Por lo tanto, para poder identificar la situación de la empresa en el mercado, se deberá comparar su tasa de crecimiento sostenible con la tasa de crecimiento de la demanda, sólo así se podrá determinar si dicha empresa se encuentra en equilibrio, si está mal posicionada o está en una situación de recalentamiento. A continuación, se darán a conocer cuando se originan cada una de dichas situaciones, y las estrategias que deberían aplicarse para poder hacer frente a cada una de ellas.

- Situación 1: $C \approx C_d$

Como se puede observar en este caso, el crecimiento que puede sostener la empresa es equivalente al crecimiento de la demanda; por lo tanto, existiría un desarrollo proporcionado, lo cual le permitiría a la empresa mantener su posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, lo anterior no necesariamente será bueno para la empresa, ya que si la tasa de crecimiento sostenible es un valor bajo respecto al crecimiento del producto nacional bruto (crecimiento del conjunto de industrias), significaría estratégicamente que la empresa se desenvuelve en un sector en decadencia; caso contrario, si la tasa de crecimiento sostenible (o tasa de crecimiento de la demanda del sector industrial) es alta en relación a la tasa de crecimiento del conjunto de industrias, la empresa se desarrolla en forma más acelerada que el resto de las empresas ubicadas en otros sectores industriales, encontrándose situada en un sector de alto crecimiento, pudiendo hacer frente a éste.

- Situación 2: $C > C_d$

En este caso, el crecimiento que puede sostener la empresa es mayor que el crecimiento de la demanda. Por lo tanto, deberá implantar estrategias que le permitan ganar una mejor posición en el mercado. Entre las estrategias a seguir se encuentran inversiones en investigación y desarrollo comercial, lo cual permitirá identificar sectores de alto crecimiento en los cuales podría expandirse la empresa; así como también podrá

diversificarse en aquellas industrias complementarias a las actuales; por ejemplo, si actualmente se dedica a la producción de madera; podrá diversificarse al rubro de papeles y cartones.

- Situación 3: $C < C_d$

En esta situación, la tasa de crecimiento sostenible de la empresa es menor que la tasa de crecimiento de la demanda; lo cual genera que la empresa no pueda crecer al mismo ritmo de la industria, perdiendo participación de mercado (se sitúa en una posición menos competitiva). Por lo tanto, la empresa se "recalienta", y si no puede revertir dicha situación, se volverá insignificante en su sector.

La empresa deberá adoptar estrategias que le permitan repuntar y lograr el crecimiento requerido; las cuales pueden involucrar una mayor diferenciación del producto, así como situarse en mercados donde la empresa pueda tener un crecimiento más equilibrado con el de la demanda (segmentación de mercados). Junto con lo anterior, la empresa también puede recurrir al crecimiento extrínseco, es decir, obteniendo mayores aportes de capital, a través de la emisión de acciones; incremento de préstamos, a fin de financiarse con deuda de corto y largo plazo, o bien, a través de asociaciones con otras empresas (fusiones, joint-ventures, franquicias, etc.).

- Situación 4: $C \prec C_d$

En este caso, la empresa puede sostener un crecimiento levemente por debajo de la tasa de crecimiento de la demanda; por lo tanto, deberá establecer políticas que permitan elevarlo al nivel del desarrollo de la demanda. Para ello deberá influir sobre cualquiera de las variables de la fórmula de crecimiento; es decir, deberá mejorar la tasa de retención o la rentabilidad económica, incrementar la tasa de endeudamiento, o renegociar la deuda (mayor tasa de interés).

Realice ejercicios nº 23 al 25

CLASE 07

3. PRESUPUESTOS

Hoy en día, una de las herramientas contables más utilizadas para llevar a cabo el proceso de planeación y control en una empresa es el presupuesto; puesto que a partir de éste la gerencia puede tener una proyección de las variables empresariales hacia el futuro, lo cual les permite prever y corregir posibles problemas o desviaciones antes de que éstas se

presenten de manera puntual, dándoles la posibilidad de aprovechar oportunidades, en lugar de remediarlas.

De acuerdo a lo anterior, los presupuestos se podrían definir como la presentación ordenada y cuantificada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia, que deben ser cumplidas en un tiempo futuro específico y bajo ciertas condiciones previstas.

De la definición anterior, se puede identificar una distinción entre contabilidad tradicional y presupuestos, esto se debe a que los presupuestos se encuentran orientados al futuro, por lo que no contemplan el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Por lo tanto, se puede decir que el presupuesto es una proposición cuantitativa de un plan de acción, elaborado por los distintos niveles directivos para un período futuro dado, y que permite coordinar y ejecutar el plan establecido. De acuerdo a ello, los presupuestos no sólo podrán contemplar aspectos financieros de los planes de acción, sino que también podrán involucrar aspectos no financieros, sirviendo de guía a implementar en un siguiente período.

De esta definición se puede desprender que los presupuestos abarcan aspectos tantos del área financiera como no financiera; aquellos presupuestos que se enfocan al área financiera, cuantifican las expectativas de la administración en relación con la utilidad, flujo de efectivo y posición financiera futura. Mientras que aquellos que se enfocan al área no financiera abarcan a unidades fabricadas o vendidas, cantidad de empleados y aquellos productos nuevos que se introducen en el mercado.

Como se ha podido observar, los presupuestos son utilizados en las empresas como una herramienta de control, ya que permiten predecir el comportamiento futuro de las variables financieras y no financieras de la empresa, y poder remediar aquellas variaciones que vayan surgiendo en el transcurso del período.

Realice ejercicio nº 26

3.1 Ventajas de los Presupuestos

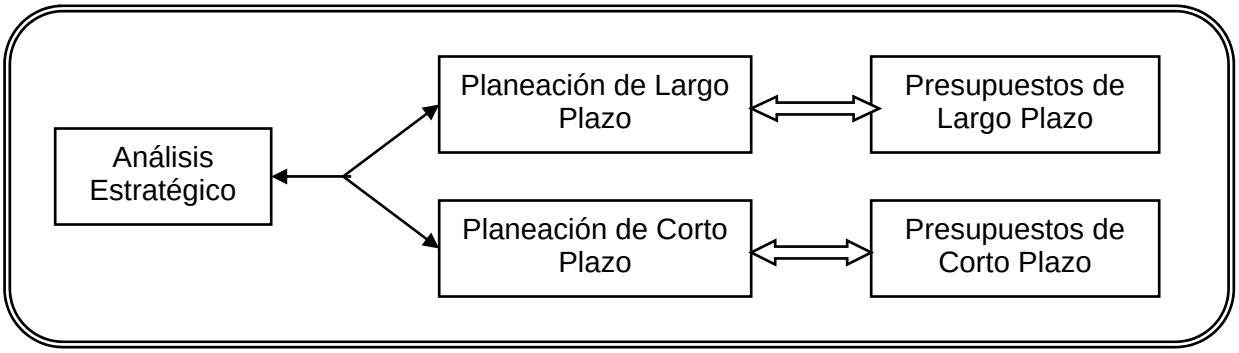
La elaboración de presupuestos genera ciertas ventajas a nivel organizacional, entre las que se encuentran:

a) Promueve la planeación de corto y largo plazo. A partir de los objetivos que se plantee la organización, y las estrategias que se definan para alcanzar dichos objetivos se derivarán los presupuestos, lo cual permitirá determinar la cantidad de recursos que se requerirán para poner en práctica los planes de acción que permitirán dar alcance a la estrategia

empresarial (y por ende, a los objetivos). Por lo tanto, la elaboración de presupuestos es una etapa integrante del proceso de planeación, que permitirá aumentar la eficiencia y operacionalizar las actividades al interior de la empresa.

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar la relación que existe entre la estrategia, los planes y los presupuestos.

Figura Nº 7: Interrelación entre los Presupuestos y la Planeación Estratégica



Como se puede recordar, mediante la estrategia empresarial, la organización busca adecuar sus recursos y capacidades a los factores ambientales, de modo tal de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas, lo cual le permitiría el logro de los objetivos de la misma. De acuerdo a ello, la estrategia será el resultado de una planeación de corto y largo plazo, en donde se definirán los objetivos que deberán ser alcanzados en dichos horizontes temporales y las estrategias que conducirán a su logro. A su vez, la planeación conducirá a la elaboración de presupuestos de corto y largo plazo, en donde se especifica lo que se espera lograr en términos cuantificados en períodos futuros determinados y la cantidad de recursos que se deberán utilizar para ello.

Sin embargo, se debe señalar que existe una interrelación entre la estrategia, los planes y los presupuestos; por lo tanto, cada uno de ellos influirá sobre los otros. Los presupuestos proporcionan retroalimentación a los gerentes sobre los posibles efectos de sus planes estratégicos; y después los gerentes usan esta retroalimentación para revisar sus planes estratégicos.

Por Ejemplo

En una fabrica de calzado “20 Horas”, la decisión respecto a la fijación de precios a su nuevo modelo primavera-verano, muestra la interrelación entre la estrategia y los presupuestos.

Este nuevo modelo compite en el mercado de calzado deportivo de precios más bajos. Al reducir su precio, “20 Horas” esperaba aumentar la demanda de su nuevo modelo, sin embargo, el presupuesto indicó que incluso con las cantidades más altas de ventas pronosticadas, no podría cumplir sus metas financieras. Para que la estrategia tuviera éxito, “20 Horas” necesitaría reducir sus costos de operación, al modernizar sus plantas de fabricación. Para ello, la fábrica introdujo nueva tecnología, lo cual le permitió generar reducciones importantes en los costos.

b) Sirve como marco de referencia para evaluar el desempeño en la organización. Aporta con criterios de medición sobre el desempeño, ya que al comparar lo real y lo esperado (presupuesto), se podrán identificar las áreas que han conseguido la eficiencia y aquellas que no, de modo de implantar acciones que permitan su corrección.

El uso de los presupuestos como medidas de desempeño permite vencer dos limitaciones que genera el uso del desempeño del período anterior para la comparación de los resultados actuales: (1) El empleo de los resultados de períodos anteriores para evaluar el resultado actual, genera que en la evaluación de los resultados que se está realizando se incluyan los desaciertos que se cometieron en el pasado; por lo tanto, significará un desempeño inferior al estándar.

Por Ejemplo

Suponga que una compañía de telefonía móvil evalúa el desempeño de su nivel de ventas del año 2008, sin embargo, su presidente afirma que hay que considerar que el año anterior, el nivel de ventas no tuvo una buena acogida por parte del mercado, lo cual incitó a muchos vendedores a abandonar su trabajo; por lo tanto, al utilizar el registro de ventas de los vendedores que abandonaron la empresa, se establecería una meta de desempeño demasiado baja para los nuevos vendedores.

(2) La segunda limitación que permiten vencer los presupuestos es que generalmente se espera que el futuro sea distinto del pasado, de esta forma, si se utilizara el desempeño pasado como base para la evaluación del desempeño, es probable que no se constituya en un buen indicador.

Por Ejemplo

Considerando el ejemplo anterior, suponga que en el año 2008, la empresa de telefonía móvil tuvo un incremento de las ventas de un 15%, respecto al año anterior; Mientras que el año 2007, sus ventas se incrementaron en un 5%, respecto al año 2006.

En este caso, la empresa no podrá establecer que el aumento del 15% en las ventas fue un resultado favorable para la empresa, puesto que debería considerar la tasa de crecimiento de la demanda real en la industria en la cual participa.

Por lo tanto, suponiendo que una empresa de investigación de mercados indicó que la industria de telefonía móvil durante el 2007 tendría un crecimiento del 35%; y si el crecimiento real de la demanda en el 2008 es de 40%. Entonces, en este caso, sería mucho más adecuado emplear la tasa de 35% para la evaluación del desempeño que la tasa real de 5% del incremento de ventas del 2007; puesto que refleja en forma más cercana la realidad. Por lo tanto, al momento de realizar el presupuesto que guiará el período 2008, se debería haber considerado una tasa del 35% para la planeación de los niveles de producción, ventas, gastos, etc.

c) Fomentan la coordinación y la comunicación dentro de la organización. Para que los distintos departamentos se dirijan hacia los mismos objetivos y logren su alcance, deberán coordinarse, lo cual genera que los directivos de los distintos niveles deban conocer las relaciones con el resto de la empresa, y con sus proveedores y clientes. Mientras que por medio de la comunicación de los objetivos, los empleados podrán entender lo que espera lograr la empresa, teniendo que aceptarlos para poder darles cumplimiento.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de ventas de una empresa de calzados, presupuesta que los niveles de venta en el período siguiente se incrementarán en 25%; en este caso, deberá existir una coordinación y comunicación con el departamento de producción, ya que deberán incrementar las unidades a fabricar, de modo tal de poder satisfacer la mayor demanda; asimismo, el departamento de producción deberá coordinarse con el departamento de compras, de modo que éste pueda adquirir mayores cantidades de insumos y materiales para poder elevar la producción.

Por lo tanto, los presupuestos tienen como finalidad planear en forma íntegra y sistemática todas las actividades que se deban desarrollar en la empresa en un período dado, así como controlar y medir los resultados cuantitativos; y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización, a fin de lograr el cumplimiento de las metas previstas; además de ello, los presupuestos permiten coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Por otro lado, los altos directivos deberán comprometerse con los sistemas presupuestarios, creando incentivos para fomentar la participación de los directivos de niveles inferiores en la elaboración de presupuestos. Esto se debe a que si la alta dirección no tiene confianza en los sistemas presupuestarios, los directivos de los niveles inferiores no tendrán interés en participar en el proceso presupuestal, quienes podrán incurrir en la elaboración de presupuestos que no reflejen la realidad.

Asimismo, será importante que los presupuestos sean elaborados de acuerdo a las condiciones del mercado; teniendo acceso a una adaptabilidad a ellos, aún cuando el directivo se encuentre muy comprometido con el cumplimiento del presupuesto elaborado; por lo tanto, si surgen cambios en el entorno, será necesario que se modifiquen los planes, y por ende, los presupuestos.

Por Ejemplo

Suponga que "AUTOLINDO", empresa concesionaria de automóviles se encuentra ubicada en una zona del país en donde no existen competidores directos; sin embargo, si para el período en curso se conoce del establecimiento de una nueva concesionaria de vehículos en la zona en cuestión (competidor), "AUTOLINDO" deberá modificar su presupuesto, de modo de poder hacer frente a la nueva competencia. Es así como por ejemplo, si no tenía considerado gastos en publicidad, es probable que deba modificar sus planes, lo cual servirá más a los intereses de la organización que el alcance de un presupuesto rígido.

Los altos directivos deberán implementar prácticas de incentivos que fomenten un sistema de presupuestos confiable y completo; lo cual permitirá que los directivos de los niveles inferiores elaboren presupuestos detallados y exactos, que permitan pronosticar en forma exacta los recursos que requerirán para su funcionamiento y operación. De esta forma, a mayor exactitud entre lo pronosticado y lo real, mayor serán los incentivos que deberán recibir los directivos encargados de la elaboración del presupuesto de sus áreas.

Además de lo anterior, es importante señalar que los presupuestos deberán ser elaborados para un período de tiempo dado (mes, semestre, trimestre, año, etc.); asimismo, éstos pueden subdividirse en períodos de tiempo menos prolongados; por ejemplo, si se tiene un presupuesto de producción mensual, éste podrá estar conformado en presupuestos semanales de producción.

El período de tiempo más frecuente es de un año, el presupuesto anual se subdivide en meses para el primer trimestre y en trimestres para el resto del año. La información presupuestada para un año se revisa con frecuencia según transcurre el período. Por ejemplo, al final del primer trimestre, el presupuesto para los tres trimestres siguientes se cambia de acuerdo con la nueva información disponible.

Por Ejemplo

Suponga que el departamento de contabilidad de una empresa dedicada a la confección de vestuario, actualmente se encuentra realizando un presupuesto estimado en un año, el cual se puede dividir en trimestres o 12 períodos mensuales, con el fin de coordinar los flujos de entrada y salida de efectivo.

Período de tiempo	1 Año			
Trimestres	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Meses	M1/ M2/ M3	M4/ M5/ M6	M7/ M8/ M9	M10/M11/M12

Otro caso en el cual se pueda visualizar claramente el tiempo presupuestario es el siguiente. Suponga el caso de una empresa dedicada a la fabricación de bicicletas, cuya finalidad es presupuestar la rentabilidad total para un nuevo modelo, para lo cual requiere un período de tiempo de cinco años o más, para cubrir la etapa de diseño, fabricación, ventas y soporte posterior a las ventas.

Pese a que los presupuestos pueden ser elaborados para un período específico, también se podrán emplear presupuestos continuos, es decir, presupuestos que siempre se encuentran disponibles para ser utilizados en un futuro dado; por lo tanto, si se tiene un presupuesto continuo de dos semestres a partir de enero de 2008 hasta diciembre del mismo año; éste se convertirá en un presupuesto continuo de dos semestre a partir de enero de 2009 hasta diciembre del mismo año; y así sucesivamente; es decir, el presupuesto continuo siempre se encontrará disponible para su uso para el período siguiente.

Realice ejercicio nº 27

CLASE 08

3.2 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden ser clasificados desde diversos puntos de vista; en el cuadro que se muestra a continuación, se pueden identificar las diversas clasificaciones de presupuestos existentes, así como los componentes que conforman a cada una de las categorías.

Cuadro Nº 5: Clasificación de Presupuestos

Clasificación de los Presupuestos

1. Según su flexibilidad
   - Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados
   - Flexibles o Variables
2. Según el período que cubran
   - A corto plazo
   - A largo plazo
3. Según el sector en el cual se utilicen
   - Público
   - Privado
4. Según el campo de aplicabilidad en la empresa
   - De operación
   - Financieros

A continuación, se explicará en qué consiste cada uno de ellos.

- Según su Flexibilidad

Los presupuestos serán elaborados de acuerdo a criterios fijos o variables, lo cual dependerá si se consideran los niveles de producción reales o planeados al momento de su confección. De acuerdo a ello, se podrán sub-clasificar en presupuestos estáticos o flexibles.

a) Presupuestos estáticos; también llamados presupuestos fijos, rígidos o asignados, corresponden a aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar los ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. De este modo, se efectúa un control anticipado sin considerar ciertos aspectos de la empresa, tales como: económico, político, cultural, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Por ejemplo, este tipo de presupuestos antiguamente se utilizaba en el sector público.

   En otras palabras, los presupuestos estáticos son aquellos que no consideran el nivel de producción real para su elaboración; sino que se basan en el nivel de producción planeado al inicio del período presupuestario.

b) Presupuestos flexibles; también denominados presupuestos variables, son aquellos que se elaboran para diferentes niveles de producción y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones manufactureras o comerciales.

En otras palabras, el presupuesto flexible considerará, para prever los ingresos y costos del período, los niveles de producción reales, permitiendo su ajuste a las condiciones del ambiente; de esta forma, cada partida presupuestada se basará en un porcentaje dinámico, no en una cantidad fija (como sí sucede en el presupuesto estático); así por ejemplo, si se desean presupuestar los gastos por comisiones, se deberá identificar el porcentaje que será aplicado al nivel de ventas real de la empresa.

- Según el Período de Tiempo

De acuerdo a este tipo de clasificación, los presupuestos serán elaborados para un período dado de tiempo; pudiendo ser de corto o largo plazo.

a) Presupuestos de corto plazo; son aquellos que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias, dado que al ser elaborados para un período corto de tiempo, pueden ser adaptados en un próximo período según sean las condiciones del entorno, y en forma específica, de acuerdo al nivel de precios que rija en la economía.

b) Presupuestos de largo plazo; corresponden a los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el primer caso, el horizonte de tiempo de planeamiento se basa en el período presidencial establecido por las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleos, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento de ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales. Por ejemplo, el desarrollo de obras y/o construcción de puentes y carreteras por parte del Estado es considerado un presupuesto de largo plazo, el cual implica un horizonte de tiempo superior a un año.

En cambio, en las grandes empresas, los presupuestos de largo plazo se establecen en aquellos casos que se efectúan actividades que involucran un amplio período de tiempo; por ejemplo, si se desea conocer la rentabilidad que tendrá un nuevo producto que se lanzará al mercado, se deberán efectuar presupuestos que consideren el diseño, fabricación, ventas y soporte posterior del nuevo producto.

- Según el Sector en el cual se Utilicen

De acuerdo al área económica en el cuál se utilicen los presupuestos, se podrán sub-clasificar en dos tipos:

a) Presupuestos del sector público; son aquellos que involucran planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Representan el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas

de asignación de recursos para gastos e inversiones. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

b) Presupuestos del sector privado; son aquellos usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

- Según el Campo de Aplicación en la Empresa

Según el campo de aplicación en la empresa, éstos pueden considerar a aquellos presupuestos de carácter operativo o financieros.

a) Presupuestos operativos; son aquellos que tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran, y su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas (estado de resultados). Entre estos presupuestos se pueden destacar siete tipos de presupuestos, los cuales se detallan a continuación.

- Presupuestos de ingresos: son aquellos que se preparan por períodos mensuales, por áreas geográficas y por productos, permitiendo prever los ingresos que serán percibidos por la empresa.

- Presupuestos de producción: son aquellos que se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales. Asimismo, para su elaboración, se deberán considerar los niveles de demanda y de inventario, puesto que la producción deberá ser capaz de abastecer a sus clientes, y al mismo tiempo, deberá mantener un mínimo de stock en las bodegas.

- Presupuestos de inventario final: son aquellos que permiten determinar la cantidad de existencias que deberán contemplarse para un período dado. Para su determinación se deberán considerar las existencias que se desean tener en inventario al finalizar el período más las existencias que se piensan vender.

- Presupuestos de compra de materiales directos: son aquellos que permiten determinar la cantidad de materiales que se requerirán para la fabricación de los productos en el período en cuestión; por lo tanto, para su determinación se deberán considerar los niveles de existencia que se desean tener al finalizar el período y el inventario inicial, cuya diferencia corresponderá al presupuesto de compra de materiales en unidades, los cuales deberán ser multiplicados por el precio de los materiales, permitiendo así identificar el costo de compra de dichos materiales.

- Presupuestos de costo de mano de obra directa de fabricación: son aquellos que permiten identificar la cantidad y costo de recursos humanos que se necesitarán para satisfacer los niveles de producción presupuestados, debiéndose para ello, identificar el tipo y cantidad de personal necesario. Si el presupuesto arroja una cantidad de trabajadores inferior a la que actualmente labora, se deberán señalar los funcionarios que deberán ser despedidos; mientras que si se requiere una cantidad superior, se deberán considerar programas de capacitación que permitan inducir al trabajador en la empresa y en sus puestos de trabajo. Luego de identificadas las cantidades de mano de obra requerida, se deberán expresar en términos monetarios, ya sea mediante la identificación de las horas-hombre o en cantidad de personas y calificación.

- Presupuestos de gastos indirectos de fabricación: son aquellos que permiten determinar los costos de fabricación indirectos variables y fijos; cada uno de los cuales será determinado de una forma diferente. Mientras que los gastos indirectos variables serán calculados en relación a los niveles de producción presupuestados, los gastos indirectos fijos deberán establecerse dentro de un rango de capacidad dado.

- Presupuestos del costo de las mercancías vendidas: a través de la elaboración de este presupuesto, se podrá prever el costo que tuvo cada unidad producida; por lo tanto, para su conformación se requerirá de presupuestos individuales que serán adecuados a las variaciones de los inventarios. Por lo tanto, para su confección se requerirá de la estimación de los materiales y mano de obra directa, de los costos indirectos de fabricación, y de los inventarios iniciales y finales de productos terminados.

Junto con lo anterior, también se debe señalar que podrán realizarse presupuestos de costos de investigación y desarrollo, de costo de marketing, de costo de distribución, de costo del servicio de atención al cliente, y de costo administrativo. Al agrupar los distintos tipos de presupuestos operacionales, se podrá obtener el estado de resultado presupuestado, el cual incide sobre el balance general presupuestado.

b) Presupuestos financieros; se incluyen los rubros y partidas que inciden en el balance general presupuestado; los cuales contemplan al presupuesto de capital y de efectivo. A continuación, se explica cada uno de ellos.

- Presupuesto de efectivo: corresponden a aquellos que tienen en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos, puesto que se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Generalmente, se formula por cortos períodos de tiempo (mensual o trimestralmente).

- Presupuesto de capital: es aquel que controla básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de los

recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo. En otras palabras, el presupuesto de capital consiste en tomar las decisiones de planeación de largo plazo de la empresa, relacionadas con las inversiones en proyectos y programas, los cuales se extienden por varios años.

Es importante señalar que el "estado presupuestado de flujos de efectivo" (presupuesto de flujo neto de caja), también corresponde a un presupuesto financiero; el cual se elabora mediante la utilización del balance general presupuestado (o bien, a través del conjunto de presupuestos operativos y financieros.

Realice ejercicio nº 28

3.3 Pasos en la Preparación de un Presupuesto

Los pasos que se deben seguir para el desarrollo de un presupuesto, es la mejor forma de explicar el proceso presupuestal. Para ello, se deberán considerar los presupuestos operativos y financieros, los cuales permitirán construir el presupuesto de flujo neto de caja (estado presupuestado de flujos de efectivo).

La mayor parte de las organizaciones posee un manual presupuestal, que contiene instrucciones e información importante para la elaboración de los presupuestos, los pasos que se darán a conocer a continuación, son comunes para desarrollar el presupuesto de las organizaciones.

- Paso 1: Preparación del Presupuesto de Ingresos y/o Ventas

El punto inicial usual para la presupuestación, es el presupuesto de ingresos, puesto que los niveles de producción, los costos y los niveles de inventario dependen del nivel pronosticado de las ventas de unidades o los ingresos, ya que según las estimaciones de la demanda, se podrá identificar el número de unidades que deberá producir la empresa para poder satisfacer a sus clientes, y a partir de éste se podrían identificar los costos de producción, y así sucesivamente. Por lo tanto, a partir del presupuesto de ingresos y/o ventas, se derivará el resto de los presupuestos operativos, cada uno de los cuales seguirá paso a paso, una forma lógica.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede visualizar el formato que permitirá determinar el presupuesto de ventas para un período dado de tiempo.

Cuadro Nº 6: Presupuesto de Ventas

Ventas	Período 1	Período 2	Período 3	Total
Precio de venta				
Unidades a vender				
Venta neta				
I.V.A				
Venta Total				

A partir del ejemplo que se muestra a continuación, se podrá identificar claramente el procedimiento que se debe realizar para elaborar el presupuesto de ventas; el cual será utilizado para explicar los presupuestos operativos y financieros que permitirán elaborar el estado presupuestado de flujo de efectivo (presupuesto de flujo neto de caja).

Por Ejemplo

La empresa SANTA MÓNICA, se dedica a la confección de vestuario. El departamento de contabilidad actualmente se encuentra realizando el presupuesto para el primer trimestre del año 2003. Suponga que el nivel de ventas para el primer semestre del año será de 14.640 unidades, las cuales se distribuyen mensualmente de acuerdo al siguiente detalle:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1.560	1.800	2.160	2.880	3.120	3.120

El precio de venta esperado para cada producto, en miles de pesos es de $ 9.6; lo que es equivalente a $ 9.600.

De acuerdo a los datos anteriores, el prepuesto se preparará de acuerdo al siguiente formato, a fin de visualizar claramente el cálculo presupuestario de ventas (o ingreso).

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Total
Precio de venta	9.6	9.6	9.6	9.6
Unidades a vender	1.560	1.800	2.160	5.520

Total de ventas esperadas, la cual se obtiene de la suma total de los meses de enero, febrero y marzo.

Continuación Ejemplo

Una vez determinado el precio de venta y las unidades a vender, se pueden calcular las ventas netas. Por lo tanto, las ventas netas para el primer trimestre del 2003 serán las siguientes:

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Total
Precio de Venta	9.6	9.6	9.6	9.6
Unidades a vender	1.560	1.800	2.160	5.520
Ventas Netas	14.976	17.280	20.736	52.992

Las ventas netas se calculan multiplicando el precio de venta por unidades a vender.

Enero: $ 9.6 x 1.560 = 14.976
Febrero: $ 9.6 x 1.800 = 17.280
Marzo: $ 9.6 x 2.160 = 20.736
Total: $ 9.6 x 5.520 = 52.992

Una vez determinadas las ventas netas, se procede al cálculo del IVA y de las ventas totales. Para el cálculo del IVA se supone una tasa de impuesto del 18% (sin embargo no olvide que actualmente esta tasa se encuentra fijada en 19%), lo cual permitirá calcular el presupuesto de efectivo.

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ventas Netas	14.976	17.280	20.736	52.992
+ I.V.A. (18%)	2.696	3.110	3.733	9.539
Venta Total	17.672	20.390	24.469	62.531

Las ventas totales de cada período se obtienen a través de la suma de las ventas netas más el cálculo del IVA de dicho período.

El IVA se calcula multiplicando las ventas netas, por la tasa de 18% de impuesto.

Enero: 14.976 x 0.18 = 2.696
Febrero: 17.280 x 0.18 = 3.110
Marzo: 20.736 x 0.18 = 3.733

Por lo tanto, la estructura de costos correspondiente al presupuesto de ventas es el siguiente:

PRESUPUESTOS DE VENTAS				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
VENTAS				
Precio de venta	9.6	9.6	9.6	9,6
Unidades a vender	1.560	1.800	2.160	5.520
Ventas Netas	14.976	17.280	20.736	52.992
+ I.V.A. (18%)	2.696	3.110	3.733	9.539
Ingresos por Venta	17.672	20.390	24.469	62.531

- Paso 2: Preparación de Presupuestos de Producción (en unidades)

Una vez que se han presupuestado los ingresos del período, se deberá elaborar el presupuesto de producción. El total de unidades terminadas por producir dependerá de las ventas presupuestadas y de las variaciones esperadas en los niveles de inventarios. Es decir:

Producción presupuestada (Unidades)	=	Ventas Presupuestadas (Unidades)	+	Inventario final meta de Productos terminados (Unidades)	−	Inventario inicial de Productos terminados (Unidades)

A continuación, se presenta un formato, a fin de visualizar claramente el cálculo presupuestario de producción.

Cuadro Nº 7: Presupuesto de Producción

Cuentas	Período 1	Período 2	Período 3	Total
Inventario final deseado				
+ Ventas				
= Total requerido				
- Inventario inicial				
Unidades a Producir				

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar claramente la forma de elaborar el presupuesto de producción.

Por Ejemplo

Teniendo en consideración que la empresa SANTA MÓNICA espera tener los siguientes niveles de venta (en unidades) para el primer semestre del año 2003.

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades a vender	1.560	1.800	2.160	2.880	3.120	3.120

Además, se sabe que el precio de venta esperado para cada producto es de $ 9.600; y la política de productos terminados es mantener como inventario final un 20% de las ventas del mes siguiente.

Asimismo, se sabe que el saldo inicial de inventario para el período de enero es de 240 unidades, cada una de las cuales tiene un valor de $ 8.640.

Por Ejemplo

De acuerdo al enunciado anterior, se establece que la política de productos terminados de la empresa Santa Mónica, es mantener como inventario final un 20% de las ventas del mes siguiente. Por lo tanto, el inventario final deseado para cada período se calculará de la siguiente forma:

$$\text{Inventario Final Deseado} = \text{Tasa de Inventario Final} \times \text{Ventas en Unidades Mes Siguiente}$$

Enero: 1.800 x 20% = 360 Unidades

Febrero: 2.160 x 20% = 432 Unidades.

Marzo: 2.880 x 20% = 576 Unidades.

Las 1800 unidades corresponden a la estimación de ventas del mes de febrero.

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Total
Inventario Final Deseado	360	432	576	576
Ventas	1.560	1.800	2.160	5.520

Luego de calcular el inventario final, se procederá a confeccionar el presupuesto de producción (en unidades), mediante el formato presentado anteriormente:

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN					
Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Total	Abril
Inventario final deseado	360	432	576	576	624
+ Ventas	1.560	1.800	2.160	5.520	2.880
= Total requerido	1.920	2.232	2.736	6.096	3.504
- Inventario inicial	(240)	(360)	(432)	(240)	(576)
= Unidades a Producir	1.680	1.872	2.304	5.856	2.928

El inventario inicial de enero, corresponde a 240 unidades, lo cual se encuentra indicado en el enunciado del ejemplo.

Las unidades del inventario inicial de cada mes corresponden a las unidades del inventario final deseado del mes anterior.

CLASE 09

- Paso 3: Preparación del Presupuesto de Consumo de Materiales Directos y del Presupuesto de Compras de Materiales Directos.

La decisión sobre el número de unidades por producir es la clave para calcular la utilización de materiales directos en cantidades, ya que de acuerdo a los niveles de producción se podrán determinar las cantidades de materiales que serán requeridos para cada volumen de producción.

Por lo tanto, para poder elaborar el presupuesto de consumo de materiales, se deberá considerar el formato que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 8: Presupuesto de Consumo de Materiales

	Período 1	Período 2	Período 3	Total
Consumo (unidades)				
Total consumo				
Costo por unidad				
Costo Total				

Para poder visualizar claramente el procedimiento que se debe realizar para confeccionar el presupuesto de consumo de materiales, se presenta el siguiente ejemplo.

Por Ejemplo

Continuando con el ejemplo anterior, se sabe que empresa SANTA MÓNICA estima los costos unitarios de la siguiente manera:

3 metros de tela por unidad producida, a $ 480 cada metro
3 horas MOD (mano de obra directa) por unidad producida, a $960 por hora.

Por lo tanto, de acuerdo a las estimaciones de ventas para el primer trimestre, el presupuesto de consumo de materiales deberá determinarse de la siguiente forma:

Consumo materiales (enero) = 3 metros de tela x 1.680 unidades = 5.040 Mts.
Consumo materiales (febrero) = 3 metros de tela x 1.872 unidades = 5.616 Mts.
Consumo materiales (marzo) = 3 metros de tela x 2.304 unidades = 6.912 Mts.

Por Ejemplo

Por lo tanto, para determinar el presupuesto de consumo de materiales en términos monetarios, se deberá considerar el valor de cada metro de tela; como en este caso su costo es de $ 480; al expresarse en miles de pesos quedará $ 0.48. De acuerdo a ello, el cálculo presupuestario de consumo de materiales será el siguiente:

PRESUPUESTO CONSUMO DE MATERIALES				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Consumo (unidades)	3 x 1.680	3 x 1.872	3 x 2.304	3 x 5.856
Total consumo	5.040	5.616	6.912	17.568
Costo por unidad	0.48	0.48	0.48	0.48
Costo Total	2.419	2.696	3.318	8.433

Para expresar el costo unitario en miles de pesos se divide el costo de tela por 1.000, es decir, $ 480 / 1.000 = $ 0.48 mts. tela.

Una vez determinado el consumo de materiales, deberá presupuestarse la compra de materiales; por lo tanto, deberán considerarse los metros de tela que deberán ser empleados en la producción de cada unidad. En el cuadro que se muestra a continuación, se presenta la estructura del presupuesto de compra de materiales, a fin de visualizar claramente el procedimiento para su elaboración.

Cuadro Nº 9: Presupuesto de Compra de Materiales

Cuentas	Período 1	Período 2	Período 3	Total
EN UNIDADES FÍSICAS				
Inventario final deseado (%)				
+ Requerimientos para producción				
= Total requerido				
- Inventario inicial				
= Unidades a comprar				

EN VALOR MONETARIO				
Precio de compra				
x Unidades a comprar				
= Costo de compra neto				
+ I. V.A				
= Costo total de compra materiales				

Como se puede observar, el presupuesto para la compra de materiales directos (en unidades), depende de los materiales directos presupuestados por utilizar, del inventario inicial de materiales directos y del inventario final de materiales directos.

Continuación Ejemplo

Para poder elaborar el presupuesto de compra de materiales, además de considerar el presupuesto de consumo de materiales, se deberá tener en cuenta la política de productos terminados de empresa SANTA MÓNICA; la cual consiste en mantener como inventario final un 20% de las ventas del mes siguiente.

De acuerdo ello, se sabe que el consumo total de materiales, en metros de tela, para cada uno de los meses es:

	Enero	Febrero	Marzo	Total	Abril
Total consumo materiales	5.040	5.616	6.912	17.568	8.784

Por lo tanto, para determinar el inventario final de cada período, se deberá multiplicar el número de unidades consumidas en el período siguiente por la tasa de política de inventario.

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de inventario final de materiales en unidades físicas será el siguiente:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Inventario final deseado	1.123	1.382	1.757	1.757

El inventario final deseado de materiales se calcula multiplicando 20% por el consumo total del mes siguiente.

El inventario final deseado, calculado para el mes de febrero, corresponde a 6.912 unidades de materiales del mes de marzo por 20% (6.912 x 20% = 1.382)

Una vez determinado el inventario final de materiales estimado para el primer trimestre del año 2003, se podrá identificar la cantidad de materiales requeridos para la producción del período en cuestión.

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Total
EN UNIDADES FÍSICAS				
Inventario final deseado (20%)	1.123	1.382	1.757	1.757
+ Requerimientos para producción	5.040	5.616	6.912	17.568
= Total materiales requeridos	6.163	6.998	8.669	19.325

El total de materiales requeridos para la producción correspondiente al mes de enero es de 6.163 metros de tela, lo cual se calcula a través de la suma del inventario final más la cantidad requerida para producción de dicho período.

El total de materiales requeridos para la producción del primer trimestre es igual a 19.325 METROS DE TELA.

Continuación Ejemplo

Junto con lo anterior, la empresa SANTA MÓNICA determina como saldo inicial de materiales 100 metros de tela a $ 460 cada metro.

El antecedente anterior corresponderá al inventario inicial de materiales presupuestado para el mes de enero; debiendo considerarse para los próximos períodos (febrero y marzo), los inventarios finales del período anterior. Recuerde que el inventario final del mes anterior = inventario inicial del mes en cuestión.

Por lo tanto, el inventario final, para el primer trimestre del 2003 será:

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Total
Inventario final deseado	1.123	1.382	1.757	1.757
- Inventario inicial de materiales	100	1.123	1.382	100

Nivel de inventario inicial de materiales estipulado por la empresa

Una vez calculados los datos anteriores, se podrá determinar los metros de tela que se deben comprar para la producción mensual, cuyo procedimiento se calcula sumando los valores mensuales calculados anteriormente.

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Total
EN UNIDADES FÍSICAS				
Inventario final deseado (20%)	1.123	1.382	1.757	1.757
+ Requerimientos para producción	5.040	5.616	6.912	17.568
= Total requerido	6.163	6.998	8.669	19.325
- Inventario inicial	(100)	(1.123)	(1.382)	(100)
= Unidades a comprar	6.063	5.875	7.287	19.225

Anteriormente se explicó el procedimiento que se debe utilizar para identificar el presupuesto de compra de materiales en términos de volumen (metros de tela – unidades); sin embargo, no se ha dado a conocer en forma específica el procedimiento que se debe emplear para la determinación del presupuesto de compra en términos monetarios. Por tal razón, a continuación se explicarán el procedimiento para el cálculo del presupuesto de compra de materiales expresado en valores.

Continuación Ejemplo

De acuerdo con los datos anteriores, el precio de cada metro de tela corresponde a $ 480; los cuales expresados en miles de pesos equivalen a $ 0.48. Para proceder al cálculo de costo compra, se deberá multiplicar el precio de compra de materiales por el número de unidades que se deben comprar en cada período; en otras palabras:

$$\text{Costo Compra Materiales} = \text{Precio Compra Materiales} \times \text{Nº Unidades a Comprar}$$

Dado lo anterior, el presupuesto de compra de materiales, en términos monetarios será el siguiente:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
EN VALORES				
Precio de compra	0.48	0.48	0.48	0.48
x Unidades a comprar	6.063	5.875	7.287	19.225
= Costo de compra neto	2.910	2.820	3.498	9.228
+ IVA (18%)	524	507	630	1.661
= Costo total de compra materiales	3.434	3.327	4.128	10.889

- Paso 4: Preparación de Presupuestos de Mano de Obra Directa de Fabricación (MOD)

Los costos de mano de obra directa de fabricación dependen de los salarios, métodos de producción y planes de contratación. En el ejemplo que se muestra a continuación, se muestran los cálculos para determinar el presupuesto de mano de obra directa de fabricación para la empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

Para determinar el presupuesto de MOD, se supone que la empresa SANTA MÓNICA ha estimado que los costos unitarios de mano de obra directa son:

3 Horas MOD x Unidad = $ 960 cada hora

Para poder confeccionar el presupuesto de mano de obra directa de fabricación, se deberá tener en consideración el volumen estimado de producción en cada período; como se puede recordar, según el presupuesto de producción, el volumen de producción durante el primer trimestre de 2003 es el siguiente:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Unidades a Producir	1.680	1.872	2.304	5.856

Continuación Ejemplo

Junto con lo anterior, se debe señalar que para elaborar el presupuesto de MOD, se deberá determinar la cantidad total de horas–hombre requeridas para la producción, lo cual se efectuará de la siguiente forma:

$$\text{Horas Totales} = \text{Nº Horas} \times \text{Nivel de Producción (Unidades)}$$

Una vez identificadas las horas totales requeridas para la producción, se deberá estimar el costo total de MOD por período, lo cual se efectúa de la siguiente forma:

$$\text{Costo Total MOD} = \text{Horas Totales} \times \text{Precio por Hora}$$

De acuerdo a lo anterior, para poder elaborar el presupuesto de mano de obra directa de fabricación, se calculará la cantidad de horas totales requeridas para cada período de producción.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (HORAS-HOMBRE)				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Horas de MOD	3 x 1.680	3 x 1.872	3 x 2.304	3 x 5.856
Horas totales	5.040	5.616	6.912	17.568

Como se puede observar, las 3 Horas de MOD indican que para cada unidad terminada, se requiere la utilización de tres horas de MOD. Por lo tanto, al multiplicarlo por la cantidad de unidades a producir en el período se podrá conocer la cantidad total de horas – hombre a emplear.

Luego de determinar la cantidad total de horas MOD a emplear en la producción mensual durante el primer trimestre de 2003; se deberá calcular el costo total de MOD. Para ello, se sabe que el precio por cada hora – hombre es de $ 960; entonces, el presupuesto de MOD será el siguiente:

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (EN TÉRMINOS MONETARIOS)				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Costo por horas	$0.96 x 5.040	$0.96 x 5.616	$0.96 x 6.912	$0.96 x 17.568
Costo Total MOD	4.838	5.391	6.636	16.865

- Paso 5: Preparación de Presupuestos de Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)

La estimación de los gastos indirectos de fabricación dependen de la variación de los costos de gastos indirectos individuales con el causante del costo supuesto: las horas de mano de obra directa de fabricación. Es importante señalar que los gastos indirectos de fabricación pueden estar compuestos por gastos fijos y gastos variables, los cuales se basarán en información recibida de la propia empresa.

En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden observar los gastos indirectos de fabricación que podrían encontrase en una empresa, tanto fijos como variables:

Cuadro Nº 10: Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)

Cuentas	Período 1	Período 2	Período 3	Total
GIF Variables: Suministros Mano de obra indirecta de fabricación Electricidad y energía Varios				
GIF Fijos: Depreciación Mantención de máquinas y equipos Seguros sobre propiedades Supervisión de la planta Varios				
GIF Total				

En el ejemplo que se muestra a continuación, se identificará la forma en que realiza el presupuesto de gastos indirectos de fabricación la empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior, se sabe que empresa SANTA MÓNICA ha dispuesto utilizar el método de depreciación lineal y ha estipulado los gastos de mantención en $ 150 mensuales.

Para el cálculo de la depreciación, se sabe que SANTA MÓNICA compró una máquina cuyo valor fue de $ 5.000, y su vida útil está programada para 8 años. Al final del período de vida útil esta máquina tendrá un valor residual igual a $ 1.000. De acuerdo a los datos anteriores, la depreciación será la siguiente:

$$\text{Dep Lineal} = \frac{\text{Va} - \text{Vr}}{\text{n}} = \frac{5.000 - 1.000}{8}$$

$$Dep\ \ Lineal = 500$$

La depreciación total será de $ 4.000, ya que durante los ocho años de vida útil, la máquina tendrá una pérdida de valor por concepto de desgaste igual a este monto.

Como se puede observar, la depreciación anual será igual a $ 500, y la depreciación acumulada al final del octavo año será igual a $ 4.000 valor que interesaba depreciar. Pese a lo anterior, se debe considerar que el presupuesto deberá ser elaborado para el primer trimestre del año 2003; por lo tanto, se deberá determinar la depreciación mensual, lo cual se efectúa dividiendo la depreciación anual ($ 500) por los meses del año (12), lo que dará como resultado una depreciación mensual de $ 42.

Continuación Ejemplo

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación será el siguiente:

PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (G.I.F)				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Depreciación de maquinaria	42	42	42	126
Gastos de Mantención	150	150	150	450
TOTAL	192	192	192	576

Por lo tanto, los GIF correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo, se calcularon en $ 192. Mientras que el GIF total del trimestre asciende a $ 576.

¿Qué hubiese pasado con el presupuesto de gastos indirectos de fabricación si empresa SANTA MÓNICA hubiera considerado el método de depreciación acelerada?

Siguiendo el ejemplo anterior, en donde la máquina comprada tenía un valor de $ 5.000, cuya vida útil es de 8 años y su valor residual es igual a $1.000. De acuerdo al método de depreciación acelerada, la depreciación será la siguiente:

$$Dep\ \ Acelerada = \frac{5000 - 1.000}{\frac{8}{3}}$$

$$Dep\ \ Acelerada = 1.500$$

El período total de depreciación será menor que en el caso de la depreciación lineal ($2.67 \approx 3$), lo que permitirá distribuir en un menor número de años, el valor total de depreciación.

Como se puede observar, la depreciación anual será igual a $ 1.500; y la depreciación acumulada al final del tercer año será igual a $ 4.500, valor que interesaba depreciar. Sin embargo, como los períodos del presupuesto son mensuales, entonces se debe dividir la depreciación anual ($ 1.500) por 12 meses; lo que dará un resultado de $ 125.

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación será el siguiente:

PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (G.I.F)				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Depreciación de maquinaria	125	125	125	375
Gastos de Mantención	150	150	150	450
TOTAL	275	275	275	825

Como se puede observar, al utilizar la depreciación acelerada, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación se incrementa, puesto que el gasto de desgaste de depreciación se distribuye en un menor período de tiempo.

CLASE 10

- ## Paso 6: Preparación de Presupuestos de Gastos de Administración y Ventas

La preparación de este tipo de presupuesto de costo no se encuentra relacionada con los niveles de producción; sin embargo, forma parte de los presupuestos operativos. Mediante la elaboración de este tipo de presupuesto se podrá poner en funcionamiento las distintas operaciones de la empresa, puesto que permite estimar la cantidad de personal y de instalaciones que permitirán la ejecución de las actividades administrativas y comerciales.

Como se puede recordar, los gastos de administración y ventas no dependen de la producción, por lo tanto, se constituyen en gastos indirectos de carácter fijo.

Por Ejemplo

Para determinar los gastos de administración y ventas presupuestados, suponga que empresa SANTA MÓNICA estima pagar $ 800 mensuales por concepto de remuneraciones al personal de la empresa. También se sabe que la empresa deberá arrendar un local de ventas, cuyo gasto de arriendo se estima en $ 180 mensuales. Además, se estima que existirán gastos menores por $ 80 mensuales.

Se prevé que las ventas incobrables de la empresa serán de un 2% sobre las ventas totales.

De acuerdo a los antecedentes anteriores, se podrá calcular el presupuesto de gastos de administración y ventas. Como se puede observar, la estimación de los gastos por concepto de remuneraciones y de arriendo constituyen un gasto fijo, ya que no dependen de los niveles de producción. Sin embargo, para determinar los gastos por concepto de deudas incobrables se deberán considerar los niveles de venta totales estimados para el período en cuestión.

Como se dijo anteriormente, para poder determinar la estimación de las deudas incobrables, se deberán considerar los niveles de venta estimados (brutos), los cuales se establecen en el presupuesto de ventas (paso 1), siendo los siguientes:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Venta total	17.672	20.390	24.469	62.531

Por lo tanto, si las deudas incobrables se estiman en un 2% por sobre las ventas netas de la empresa, entonces:

Deuda incobrable enero : 17.672 x 0.02 = 353
Deuda incobrable febrero : 20.390 x 0.02 = 408
Deuda incobrable marzo : 24.469 x 0.02 = 489

Continuación Ejemplo

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de gastos de administración y ventas quedará como sigue:

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Remuneraciones	800	800	800	2.400
Arriendo oficina (neto)	180	180	180	540
Otros gastos menores	80	80	80	240
Sub Total	1.060	1.060	1.060	3.180
Estimación deudas incobrables	+ 353	+ 408	+ 489	1.250
TOTAL	1.413	1.468	1.549	4.430

- Paso 7: Preparación de Presupuestos de Ingresos por Ventas a Crédito

Las empresas pueden emplear dos políticas de venta en forma simultánea: al contado y al crédito. De acuerdo a ello, cuando se trata de una política de venta al contado, la empresa tendrá un flujo de efectivo en el mismo momento de realizada la venta; en cambio, cuando se trata de una política a crédito, el flujo de efectivo dependerá de las condiciones que fije la empresa para realizar la venta.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede observar la estructura que podría emplearse para elaborar el presupuesto de ingresos por concepto de las ventas a crédito realizadas.

Cuadro Nº 11: Presupuesto de Ingresos por Ventas a Crédito

	Período 1	Período 2	Período 3	Total
Saldo inicial				
Ventas Período 1				
Ventas Período 2				
Ventas Período 3				
Total Cobros				

En el ejemplo que se muestra a continuación, se podrá observar claramente el procedimiento que permite determinar el presupuesto de ingresos por ventas a crédito.

Por ejemplo

Suponga que la política de crédito de empresa SANTA MÓNICA establece que todas las ventas se realizan a crédito. Recuperándose un 20% a 30 días, un 30% a 60 días y el resto a 90 días. Además, se estima que el monto a cobrar a los clientes en enero corresponde a $ 3.000.000.

De acuerdo a lo anterior, para determinar el presupuesto de ingresos por crédito, se sabe que la empresa había estipulado un 2% de las ventas como incobrables, por lo tanto, el porcentaje que realmente recuperan de las ventas a crédito es de 98%. Entonces, el cálculo que se deberá realizar para determinar los ingresos por ventas a crédito de cada período es el siguiente:

Enero:

17.672 x 98% = 17.319 x 20% = 3.464 (se recupera a 30 días; es decir, en febrero)
17.319 x 30% = 5.196 (se recupera a 60 días, es decir, en marzo)
17.319 x 50% = 8.659 (se recupera a 90 días; es decir, en abril)

Febrero:

20.390 x 98% = 19.982 x 20% = 3.996 (se recupera a 30 días, es decir, en marzo)
19.982 x 30% = 5.995 (se recupera a 60 días, es decir, en abril)

Marzo

24.469 x 98% = 23.980 x 20% = 4.796 (se recupera a 30 días, es decir, en abril)

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de recuperación de ventas incobrables quedará de la siguiente forma:

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
Saldo inicial	3.000	-	-	3.000
Ventas enero	-	3.464	5.196	8.660
Ventas febrero	-	-	3.996	3.996
Ventas marzo	-	-	-	-
Total ingresos recuperados	3.000	3.464	9.192	15.656

- Paso 8: Preparación de Presupuestos de Efectivo

El presupuesto de efectivo es una cédula de las entradas y desembolsos de efectivo esperados en cada período. En la práctica, los presupuestos de efectivo mensuales (y en ocasiones semanales) son muy útiles para la planeación y el control de efectivo. Los presupuestos de efectivo sirven para evitar mantener efectivo innecesariamente ocioso y deficiencias inesperadas de efectivo.

Al momento de elaborar el presupuesto de efectivo, se deberá considerar lo siguiente:

a) El saldo de efectivo inicial más las entradas de efectivo es igual al total de efectivo disponible antes del financiamiento. Las entradas de efectivo dependen de los cobros de las cuentas por cobrar, las ventas en efectivo y varias fuentes recurrentes, como el pago de arriendos o regalías. Se necesita contar con información sobre el cobro de las cuentas por cobrar para hacer predicciones exactas. Los factores claves sobre las cuentas incobrables incluyen la experiencia sobre las cuentas malas (cuentas incobrables) y la demora de tiempo promedio entre las ventas y los cobros.

b) Los desembolsos de efectivo incluyen:

- Compras de materiales directos.
- Mano de obra directa, y otros desembolsos por salarios y sueldos.
- Otros costos, que dependen de la oportunidad y de las condiciones de crédito.
- La depreciación no requiere un desembolso de efectivo.
- Otros desembolsos, salidas por inversiones en propiedades, planta y equipo.
- Intereses por préstamos de largo plazo.
- Pagos impuestos sobre la renta.

c) Saldo de efectivo final. Corresponde a la diferencia entre las entradas y salidas de efectivo.

Mediante el ejemplo que se muestra a continuación, se podrá observar el presupuesto de flujo de caja que deberá realizar la empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

Para realizar el presupuesto de efectivo, empresa SANTA MÓNICA presenta la siguiente información adicional:

Saldos iniciales:

Productos terminados	240 unidades a $ 8.640 c/u
Materiales	1.000 mts a $ 460 c/u
Depósitos a plazo	$ 1.000.000
Tasa de depósito	1%
Obligaciones con el banco	$ 1.200.000
Tasa de interés	2%
Clientes a cobrar en enero	$ 3.000.000
Remuneraciones e imposiciones	$ 960.000
Proveedores	$ 2.400.000
IVA por pagar	$ 180.000

Además, se sabe que el PPM por pagar mensual es de $ 90.000

Continuación Ejemplo

Política de pago:

- Las remuneraciones e imposiciones se cancelan el día 5 del mes siguiente.
- El pago de proveedores se realiza al mes siguiente de la compra.
- Los demás gastos se cancelan en el mismo mes.
- La empresa tiene como política mantener un saldo mínimo de caja de 1.000.000

De acuerdo a los antecedentes anteriormente señalados, y junto con los presupuestos operativos y financieros elaborados, se podrá confeccionar el presupuesto de efectivo.

Para identificar las entradas y salidas de efectivo en empresa SANTA MÓNICA, se deberá realizar el siguiente procedimiento.

En primer lugar, se determinarán los ingresos de caja que se han realizado; es decir, todo el efectivo (dinero) que ha ingresado a caja, y que servirá para cubrir los gastos de cada período.

Se sabe que en cada período existe un saldo inicial en caja de $ 1.000.000; lo que expresado en miles de pesos corresponde a $1.000 (1.000.000 / 1.000), debido a que la empresa como política mantiene un saldo mínimo en caja por dicho valor.

Además de lo anterior, se deben considerar los ingresos por venta a crédito, lo cual representa el efectivo que realmente ingresa a caja. De acuerdo al paso 7, los ingresos por venta a crédito estimados son los siguientes:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total ingresos recuperados	3.000	3.464	9.192	15.656

En este caso, se debe señalar que la cuenta de clientes a cobrar en enero (mencionado en la información adicional de la empresa), corresponde a un dato que ya ha sido considerado en el presupuesto de ingresos por venta a crédito.

Se sabe además que la empresa tiene un saldo inicial por concepto de depósitos a plazos por $ 1.000.000, lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 1.000, debiéndose considerar en el mes de enero. Junto con ello, se sabe que la tasa de captación (tasa de interés que paga el banco por los depósitos efectuados por empresas o personas) es de 1%; por lo tanto, la empresa en enero tendrá ingresos por los intereses obtenidos de $ 10.000 ($ 1.000.000 x 1%), lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 10.

Continuación Ejemplo

De acuerdo a lo anterior, los ingresos de caja o de efectivo presupuestados que tendrá empresa SANTA MÓNICA serán los siguientes:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
INGRESOS DE CAJA				
Saldo inicial caja	1.000	1.000	1.000	3.000
Ingresos por venta a crédito	3.000	3.464	9.192	15.656
Depósitos a plazo	1.000	-	-	1.000
Intereses obtenidos	10			10
Total Ingresos	5.010	4.464	10.192	19.666

En segundo lugar, se deberán determinar los egresos de caja que se han realizado durante el primer trimestre del año 2003; es decir, todas las salidas de efectivo que se han producido de la partida caja.

Como se puede observar en la información adicional, la empresa cuenta con un saldo inicial de $ 2.400.000 por concepto de proveedores, lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 2.400 (debiendo registrarse en el mes de enero).

Además, se sabe que el pago a proveedores se realiza al mes siguiente de la compra; para identificar el egreso de caja que deberá realizar la empresa para la compra de materiales a proveedores deberá considerar el presupuesto de compra de materiales en términos monetarios (paso 3); cuyo costo mensual es el siguiente:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Costo total de compra materiales	3.434	3.327	4.128	10.889

Sin embargo, se debe notar que el pago a proveedores se realiza con un desfaz de un mes; por lo tanto, el costo de materiales del mes de enero, deberá ser pagado en forma efectiva durante febrero; mientras que el costo de los materiales del mes de febrero deberá ser pagado en marzo, y así sucesivamente. Por lo tanto, el egreso de caja deberá quedar registrado como sigue:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Costo total de compra materiales	-	3.434	3.327	6.762

Se sabe además que existe un saldo inicial por concepto de remuneraciones e imposiciones de $ 960.000; lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 960; lo cual deberá registrarse en el mes de enero.

Asimismo, para determinar los egresos de caja estimados por concepto de remuneraciones, se deberán considerar el presupuesto de mano de obra directa (paso 4), y el presupuesto de gastos de administración y ventas (paso 6).

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Remuneraciones	800	800	800	2.400
Costo total MOD	4.838	5.391	6.636	16.865
Total Remuneraciones	5.638	6.191	7.436	19.265

Continuación Ejemplo

Además de lo anterior, se sabe que el pago de remuneraciones e imposiciones se realiza el día 5 del mes siguiente a aquél mes en el que se produjo el gasto; por lo tanto, el gasto de remuneraciones del mes de enero, deberá salir de caja el mes de febrero; y la remuneraciones del mes de febrero deberán pagarse el mes de marzo, y así sucesivamente; encontrándose con un desfaz de un mes; por lo tanto, los gastos totales estimados en remuneraciones quedarán de la siguiente forma:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total Remuneraciones	-	5.638	6.191	11.829

Luego, se deberán identificar los gastos realizados por mantención de equipos, lo cual se derivará del presupuesto de gastos indirectos de fabricación (paso 5); quedando de la siguiente forma:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Gastos de mantención	150	150	150	450

Es importante señalar que la depreciación, a pesar de formar parte de los GIF, no representa un egreso de caja efectivo, siendo sólo un gasto de desgaste de maquinarias o equipos.

Asimismo, se debe recordar que otro egreso de caja se produjo por concepto de arriendo de oficina, para lo cual se deberá considerar el presupuesto de gastos de administración y ventas (paso 6); de acuerdo a éste, se sabe que los gastos por arriendo de oficina son de $ 180 mensuales; sin embargo, se encuentran en términos netos, es decir, no incluyen el IVA; por lo tanto, se deberá agregar a éste el IVA pagado ($ 180 x 0.18 = $ 32).

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Arriendo oficina (bruto)	212	212	212	636

Además, también se estiman desembolsos por concepto de gastos menores, los cuales ascienden a $ 80 mensuales, encontrándose en el mismo presupuesto de gastos de administración y ventas.

Por otro lado, la información adicional de la empresa señala que el PPM (pago provisional mensual) por pagar es de $ 90.000 mensuales, lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 90.

Finalmente, se deberá calcular el IVA mensual que se deberá cancelar al fisco de Chile. Para ello, se sabe que el IVA inicial es de $ 180.000; lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 180.

Asimismo, para calcular el IVA mensual (febrero y marzo) se deberá tener en consideración el IVA generado en las compras y ventas de la empresa; así como aquél pagado en el arriendo de oficina. Dado lo anterior, se deberá realizar la siguiente igualdad:

IVA por pagar = IVA débito - IVA crédito - IVA arriendo

Continuación Ejemplo

Para estimar el IVA débito se debió considerar el presupuesto de ventas (paso 1). Mientras que el IVA crédito se derivó del presupuesto de compra de materiales (paso 3).

	Enero	Febrero	Marzo	Total
IVA débito (18%)	2.696	3.110	3.733	9.539
- IVA crédito (18%)	(524)	(507)	(630)	(1.661)
- IVA arriendo oficina (18%)	(32)	(32)	(32)	(96)
Total IVA a pagar	2.140	2.571	3.071	7.782

Respecto al IVA se debe señalar que éste se paga en forma desfazada; por lo tanto, el IVA devengado del mes de enero se deberá pagar en febrero, y así sucesivamente. Por lo tanto, el IVA por pagar quedará registrado en los egresos de caja de la siguiente manera:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total IVA a pagar	-	2.140	2.571	4.711

Por lo tanto, los egresos de caja estimados para el período enero – marzo de 2003 son los siguientes:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
EGRESOS DE CAJA				
Proveedores saldo inicial	2.400	-	-	2.400
Proveedores	-	3.434	3.327	6.761
Remuneración saldo inicial	960	-	-	960
Remuneración	-	5.638	6.191	11.829
Gastos de mantención	150	150	150	450
Arriendo oficina (Bruto)	212	212	212	636
Otros gastos menores	80	80	80	240
PPM por pagar	90	90	90	270
IVA por pagar inicial	180	-	-	180
IVA por pagar	-	2.140	2.571	4.711
Total Egresos	4.072	11.744	12.621	28.437

Una vez calculado los ingresos y egresos de caja, se podrá determinar si existe un superávit o déficit antes de financiamiento, lo cual quedará de la siguiente forma:

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total Ingresos de Caja	5.010	4.464	10.192	19.666
Total Egresos de Caja	4.072	11.744	12.621	28.437
Superávit/déficit antes de financ.	938	(7.280)	(2.429)	(8.771)

Continuación Ejemplo

Además, se debe recordar que inicialmente se dijo que el saldo mínimo de caja que mantenía la empresa equivalía a $ 1.000. Sin embargo, se debe identificar que ésta es una política, y no representa un movimiento de caja efectivo; por lo tanto, para determinar si existió un superávit o déficit de caja, se deberá descontar del resultado de caja antes de financiamiento dicho monto.

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Superávit/déficit antes de financ.	938	(7.280)	(2.429)	(8.771)
Saldo mínimo de caja	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(3.000)
Superávit/déficit de caja	(62)	(8.280)	(3.429)	(11.771)

Una vez determinado el superávit/déficit de caja, se deberá determinar el interés mensual que se debe pagar al banco por las obligaciones contraídas con éste. Se sabe que la tasa de interés bancaria es de 2%; por lo tanto, si la empresa tuvo un sobregiro de $ 1.200.000; entonces el interés a pagar será:

Enero: $ 1.200 x 0.02 = $ 24

Como la empresa, en enero, tiene un déficit acumulado en caja de $ 1.286 (2.000 + 62 + 24), será este monto el que deberá cubrir el banco (préstamo solicitado); por lo tanto, en febrero la tasa de interés que deberá pagar la empresa será aplicada sobre dicho monto de la siguiente manera:

Febrero: $ 1.286 x 0.02 = $ 26

Como se puede observar en el siguiente cuadro, en el mes de febrero, la empresa tiene un déficit en caja de $ 8.280, lo cual sumado a la tasa de interés cobrada por el banco ($ 26), arroja un sobregiro de $ 8.306 (préstamo bancario), lo cual le permite cubrir el gasto en intereses y el déficit de caja.

Sin embargo, el déficit “acumulado” en caja para el mes de febrero será equivalente a la suma del préstamo bancario del período ($ 8.306) más el déficit del período anterior ($ 1.286); lo que da como resultado un déficit de $ 9.592.

	Enero	Febrero	Marzo
Superávit/déficit de caja	(62)	(8.280)	(3.429)
Interés financiamiento	(24)	(26)	(192)
Sobregiro obtenido	(1.200)	-	-
Superavit (def.) mensual	(1.286)	(8.306)	(3.621)
Superávit (def.) acumulado	(1.286)	(9.592)	(13.213)

Finalmente, en el mes de marzo, la empresa deberá cancelar por concepto de intereses un monto equivalente a $ 192 ($ 9.592 x 2%).

Por lo tanto, el sobregiro bancario (préstamo) que presenta la empresa es de $ 3.621 (déficit de caja + tasa de interés de marzo), lo cual le permite cubrir dicho gasto y déficit. Así, el déficit acumulado en el mes de marzo corresponde a $ 13.213, lo cual resulta de la suma del déficit del período anterior ($ 9.592), más el sobregiro realizado en marzo ($ 3.621).

Una vez identificado todos los ingresos y egresos de caja, se podrá confeccionar el presupuesto de efectivo, el cual se muestra en el cuadro que se presenta a continuación.

Continuación Ejemplo

De acuerdo a lo anterior, en el cuadro que se muestra a continuación, se puede observar la estructura que presentará el presupuesto de efectivo para la empresa SANTA MÓNICA, durante el primer trimestre del año 2003.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO				
	Enero	Febrero	Marzo	Total
INGRESOS DE CAJA				
Saldo Inicial	1.000	1.000	1.000	3.000
Ingresos por venta a crédito	3.000	3.464	9.192	15.656
Depósitos a plazo	1.000	-	-	1.000
Intereses obtenidos	10	-	-	10
Total Ingresos	5.010	4.464	10.192	19.666
EGRESOS DE CAJA				
Proveedores saldo inicial	2.400	-	-	2.400
Proveedores	-	3.434	3.327	6.761
Remuneración saldo inicial	960	-	-	960
Remuneración	-	5.638	6.191	11.829
Gastos de mantención	150	150	150	450
Arriendo oficina (bruto)	212	212	212	636
Otros gastos menores	80	80	80	240
PPM por pagar	90	90	90	270
IVA inicial	180	-	-	180
IVA por pagar	-	2.140	2.571	4.711
Total Egresos	4.072	11.744	12.621	28.437
Superávit/déficit antes financ.	938	(7.280)	(2.429)	(8.771)
Saldo mínimo de caja	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(3.000)
Superávit/déficit de caja	(62)	(8.280)	(3.429)	(11.771)
Interés financiamiento	(24)	(26)	(192)	(242)
Sobregiro obtenido	(1.200)	-	-	(1.200)
Superávit (def) mensual	(1.286)	(8.306)	(3.621)	(13.213)
Superávit (def.) acumulado	(1.286)	(9.592)	(13.213)	-

CLASE 11

4. VARIACIONES, PRESUPUESTO ESTÁTICO Y PRESUPUESTO FLEXIBLE

Las variaciones representan diferencias entre un resultado real y un monto presupuestado. Por lo tanto, la cantidad presupuestada sirve como punto de referencia que permite la comparación entre las partidas o variables a medir.

El empleo de las variaciones representa un método de control empleado por los directivos, ya que permite identificar aquellas áreas que necesitan atención. Por ejemplo, si en un período dado se estimó que los costos de producción serían de $ 150, sin embargo, los costos de producción efectivos fueron de $ 180; se podrá observar que existió una variación desfavorable ($ 180 - $ 150 = 30), ya que los costos reales fueron superiores a los presupuestados. Por lo tanto, el gerente de producción deberá analizar qué fue lo que sucedió, de modo de identificar las razones que produjeron dicha diferencia y tomar las decisiones que permitan asegurar que las operaciones futuras sean más eficientes; es así como a lo mejor hubo un cambio de proveedor, quien abastecía a la planta con materiales a un precio mayor, o quizá se cambió el tipo de material a uno de mayor calidad, etc.; de acuerdo a ello, las áreas que necesitarán un mayor control serán aquellas que no operan de la forma prevista. Junto con lo anterior, las variaciones también sirven como medidas de evaluación del desempeño, ya que la eficiencia puede estar ligada a mecanismos de recompensa, lo cual generará mayores incentivos en los trabajadores y directivos para cumplir con el presupuesto.

4.1 Presupuesto Estático y Presupuesto Flexible

Como se puede recordar, los presupuestos estáticos son aquellos que se basan en el nivel de producción planeado al inicio del período del presupuesto (los cuales han sido estudiados en el apartado anterior de la unidad); mientras que los presupuestos flexibles son aquellos que se desarrollan mediante los ingresos presupuestados o los importes del costo basados en el nivel de producción real que se logró en el período del presupuesto.

Así, como se puede observar la principal diferencia que existe entre un presupuesto flexible y un presupuesto estático es el uso del nivel de producción, ya que en el presupuesto flexible se utiliza el nivel de producción real, y en el presupuesto estático se emplea el nivel de producción planeado al final del período del presupuesto.

A continuación, se explicarán las variaciones que pueden originarse en un presupuesto estático, para luego identificar el procedimiento que se deberá emplear para la confección del presupuesto flexible y las variaciones que pueden determinarse mediante este tipo de presupuesto.

4.2 Variaciones de Presupuesto Estático

Como se puede recordar, una variación representa la diferencia entre un resultado real y una cantidad presupuestada; por lo tanto, las variaciones del presupuesto estático son aquellas diferencias entre los resultados reales y las cantidades estimadas en el presupuesto estático; como se muestra a continuación:

Variación presupuesto estático	=	Resultado Real	-	Resultado Presupuesto Estático

Asimismo, las diferencias pueden generar variaciones favorables como desfavorables; cuando se trata de una variación favorable (F), significa que la utilidad de operación aumenta respecto a la cantidad presupuestada; mientras que una variación desfavorable (D) indicará que la utilidad de la operación disminuye respecto a la cantidad presupuestada.

Por Ejemplo

Empresa SANTA MÓNICA obtiene una utilidad operacional real de $ 24.114 durante el primer trimestre de 2003. Mientras que la utilidad estimada en el presupuesto estático fue de $ 22.688.

$$\text{Variación Utilidad} = \text{Utilidad Real} - \text{Utilidad Presupuestada}$$
$$\text{Variación Utilidad} = 24.114 - 22.688$$
$$\text{Variación Utilidad} = 1.426$$

Como se puede observar, en este caso existe una variación favorable (F), ya que la utilidad operacional real fue superior a la presupuestada para el período.

4.3 Procedimiento para la Preparación de un Presupuesto Flexible

Al igual que en la preparación del presupuesto estático, para poder confeccionar el presupuesto flexible se deberá realizar un procedimiento que facilitará su elaboración. A continuación, se darán a conocer los pasos que conforman dicho procedimiento.

- Paso Nº 1: Determinar el precio de venta, los costos variables y fijos presupuestados
- Paso Nº 2: Determinar la cantidad real de producción
- Paso Nº 3: Determinar el presupuesto flexible para los ingresos, con base en el precio de venta presupuestado y la cantidad real de producción.

- Paso Nº 4: Determinar el presupuesto flexible para los costos, con base en los costos variables presupuestados por unidad de producción, la cantidad real de producción y los costos fijos presupuestados.

En el ejemplo que se muestra a continuación, se podrá observar la forma de realizar el presupuesto flexible en empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

Teniendo en consideración los datos estimados. Suponga que las unidades reales vendidas y requeridas por empresa SANTA MÓNICA fueron de 5.600 unidades.

Teniendo la cantidad real vendida, se puede elaborar el presupuesto flexible; para ello se debe recordar que el precio de venta esperado para cada producto era de $ 9.600, lo que expresado en miles de pesos equivale a $ 9.6.

Por lo tanto, para determinar el ingreso por venta se deberá multiplicar el precio de venta estimado por la cantidad real vendida. Quedando de la siguiente forma:

PRESUPUESTO FLEXIBLE DE VENTAS	
Unidades	5.600
Precio de ventas	9.6
Ingreso por ventas (neto)	53.760

Luego, se deberán determinar los costos de los materiales. Para ello se sabe que la empresa estima que se deben emplear 3 metros de tela por cada unidad terminada; por lo tanto, teniendo en cuenta que el precio estimado de los materiales es de $ 480 ($ 0.48); entonces el presupuesto de materiales será el siguiente:

PRESUPUESTO FLEXIBLE CONSUMO MATERIALES	
Consumo en unidades	3 mts. x 5.600 unidades
Total consumo	16.800
Costo por unidad	0.48
Costo total materiales	8.064

Luego, se deberá determinar el costo estimado de mano de obra. Se sabe que empresa SANTA MÓNICA ha estimado que por cada tres horas de mano de obra se logra terminar una unidad; la cual tiene un costo de $ 960 cada hora. Entonces, el costo de mano de obra directa presupuestado será el siguiente:

PRESUPUESTO FLEXIBLE MANO DE OBRA DIRECTA	
Horas MOD	3 mts. x 5.600 unidades
Horas Totales	16.800
Costo por hora	0.96
Costo total MOD	16.128

Continuación Ejemplo

Por lo tanto, el costo de venta será el siguiente:

Costo total materiales	8.064
Costo total MOD	16.128
Costo de venta total	24.192

Asimismo, se sabe que empresa SANTA MÓNICA ha estimado que el 2% de las ventas totales serán incobrables. Por lo tanto, si los ingresos netos por venta ascendieron a $ 53.760 (presupuesto flexible), se deberá considerar el IVA para realizar el cálculo de las cuentas incobrables. Por lo tanto, las deudas incobrables presupuestadas serán de $ 1.269 $\left[(\$53.760 \times 1.18) \times 2\%\right]$.

Finalmente, se deberán determinar los gastos indirectos de fabricación, y los gastos de administración y ventas, los cuales no dependen de los niveles de producción; por lo tanto, serán equivalentes a los resultados del presupuesto estático. Por lo tanto, los gastos de administración y ventas serán los siguientes:

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Remuneraciones	2.400
Arriendo oficina (neto)	540
Otros gastos menores	240
Total	3.180

Asimismo, los gastos de indirectos de fabricación serán:

PRESUPUETOS DE GIF	
Depreciación de maquinaria	126
Gastos de Mantención	450
Total	576

CLASE 12

4.3.1 Variaciones de Presupuesto Flexible y Variaciones del Volumen de Ventas

Al igual que las variaciones del presupuesto estático, las variaciones del presupuesto flexible son aquellas diferencias entre el resultado real y la cantidad del presupuesto flexible, con base en el nivel de producción real del período presupuestado; es decir:

Variación del presupuesto flexible = Resultados Reales - Importe del presupuesto flexible

Como se puede observar, las variaciones del presupuesto flexible comparan los resultados reales con las cantidades del presupuesto flexible.

Una vez que se ha determinado el presupuesto flexible, y se conoce el comportamiento real de cada una de las cuentas, se podrá elaborar un informe sobre el comportamiento presupuestario, en donde se podrán identificar las variaciones que se han generado durante el período acontecido.

De acuerdo a ello, en el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar como se debe mostrar el informe de comportamiento presupuestario, el cual también incluye el presupuesto estático. Además, se muestran si han existido variaciones favorables o desfavorables del presupuesto flexible.

Por Ejemplo

Suponga que una vez finalizado el primer trimestre de 2003, se obtiene la siguiente información "real" de empresa SANTA MÓNICA:

Precio de venta $ 9.520
Material comprado y usado: 17.520 metros.
Precio de tela: $ 476 por metro.
Horas MOD: $ 950 hr.
Se emplean 3 horas para fabricar una unidad producida.
Gastos fijos: $ 1.640.000
Gastos de Administración y ventas: $ 2.000.000
Estimación deudas incobrables: 2% sobre las ventas totales.

Se sabe que el número de unidades terminadas requeridas y vendidas fue de 5.600.

Mediante los datos anteriores, se podrán determinar los ingresos y costos reales que se originaron, una vez transcurridos los meses del primer trimestre de 2003; lo cual permitirá calcular las variaciones correspondientes.

En el cuadro que se muestra a continuación, se verán las variaciones y los importes presupuestados y reales para cada una de las partidas.

Continuación Ejemplo

Cabe destacar que el cuadro en donde se presentan los importes del presupuesto flexible, estático y reales, se denomina informe de comportamiento presupuestario.

INFORME COMPORTAMIENTO PRESUPUESTARIO					
	Presupuesto Estático	Real	Presupuesto Flexible	Variaciones Ppto Flex.	
				$	F/D
Ventas:					
Unidades	5.520	5.600	5.600	-	-
Precio de ventas	9.6	9.52	9.6	-	-
Ingreso por ventas (neto)	52.992	53.312	53.760	448	D
Costo de ventas:					
Materiales	8.433	8.340	8.064	276	D
Mano de obra	16.865	15.960	16.128	168	F
Costo de venta	25.298	24.300	24.192	108	D
Deuda incobrables	1.250	1.258	1.269	11	F
Margen de contribución	26.444	27.754	28.299	545	D
Costos Fijos					
Gastos de administración	3.180	2.000	3.180	1.180	F
GIF(producción)	576	1.640	576	1.064	D
Total costos fijos	3.756	3.640	3.756	116	F
Utilidad Operacional	22.688	24.114	24.543	429	D

Se debe señalar que la variación del volumen de ventas no compara el volumen real vendido con el presupuestado; sino que se genera a partir de la diferencia entre el volumen de ventas del presupuesto flexible y el volumen de ventas del presupuesto estático; es decir:

Variación del volumen de ventas = Importe del presupuesto flexible - Importe del presupuesto estático

En el siguiente ejemplo, se puede observar la variación en el volumen de ventas de empresa SANTA MÓNICA. Para lo cual se considera el informe de comportamiento presupuestario presentado anteriormente.

Por Ejemplo

Si se observan la utilidad operacional de empresa SANTA MÓNICA, tanto en forma estática como flexible, se podrá determinar la variación en el volumen de ventas.

De acuerdo a ello, el presupuesto estático arroja una utilidad operacional de $ 22.688; mientras que el presupuesto flexible arroja una utilidad operacional de $ 24.543. Entonces, la variación total del volumen de ventas será el siguiente:

Variación total volumen de ventas	=	Utilidad op. presupuesto flexible	-	Utilidad op. presupuesto estático

$$\text{Variación Total Volumen Ventas} = 24.543 - 22.688$$

$$\text{Variación Total Volumen Ventas} = 1.855$$

De acuerdo a ello, existe una variación favorable, lo cual indica que la mayor utilidad operacional obtenida en el presupuesto flexible se produjo por el mayor número de unidades vendidas.

Por lo tanto, como se puede observar las diferencia que se pueden producir en el presupuesto estático y flexible serán originadas por la variación en los niveles de venta que se generen entre ambos.

Es importante señalar que a partir de lo anterior, se puede deducir que el presupuesto flexible puede arrojar mayor información que el presupuesto estático; esto se debe a que el presupuesto flexible se ajusta al nivel de producción real. De acuerdo a ello, teniendo en consideración que las variaciones del presupuesto flexible capturan la diferencia entre los resultados reales y los importes del presupuesto flexible, cuyas variaciones se derivarán (en términos de costos) del precio y las cantidades de insumos reales y presupuestados.

Así, se puede observar que se puede efectuar un análisis más detallado, ya que una variación de precio, corresponderá a la diferencia entre el precio real y el precio presupuestado de los insumos (flexible); mientras que una variación en eficiencia será producto de la diferencia entre las cantidades de insumo reales y presupuestadas (flexible), lo cual permitirá evaluar el desempeño anterior y poder realizar una mejor planeación en el futuro.

Por lo tanto, para poder determinar las variaciones en precio, se deberá aplicar la siguiente fórmula:

Variación en precio	=	(Precio real insumo	-	Precio Presupuestado insumo)	x	Cantidad real insumo

En el siguiente ejemplo, se puede observar la variación en precio que ha tenido empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

El precio real pagado por empresa SANTA MÓNICA por cada metro de tela es de $ 476. Asimismo, el precio estimado para dicho insumo ha sido de $ 480.

Se sabe además que para poder fabricar las 5.600 unidades, se necesitaron 17.520 metros de tela. Entonces, la variación en precio es la siguiente:

$$\text{Variación en precio} = \left[\text{Precio real insumo} - \text{Precio Presupuestado insumo}\right] \times \text{Cantidad real insumo}$$

$$\text{Variación en Precio} = (0.476 - 0.48) \times 17.520$$

$$\text{Variación en Precio} = (-0.004) \times 17.520$$

$$\text{Variación en Precio} = -70.08$$

Como se puede observar, en este caso se ha generado una variación favorable puesto que se debió pagar por cada metro de tela un precio inferior al presupuestado; por lo tanto, la utilidad de la operación se verá incrementada.

Las variaciones que se produzcan en precio podrán ser generadas por diversas razones; de acuerdo a ello, si las variaciones son negativas éstas podrán haberse originado por lo siguiente:

- El encargado de compras negoció en forma menos hábil de lo que se planeó en el presupuesto.
- Se compraron lotes menores en términos de unidades, lo que generó descuentos sobre cantidad inferiores.
- Los precios de los insumos se incrementaron en forma inesperada, debido a contracciones en la oferta de la industria.
- Los precios fueron determinados sin realizar un análisis detallado del mercado.
- Otras variables.

De acuerdo a lo anterior, cualquier variación en los precios de los insumos deberá ser analizada en forma detallada, de modo de identificar las causas reales que la ocasionaron, lo cual permitirá tomar las medidas correctivas necesarias.

En relación a la eficiencia, ésta deberá determinarse de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Variación en eficiencia} = \left[\text{Cantidad real insumo utilizado} - \text{Cantidad presupuestada insumo para producción real}\right] \times \text{Precio presupuestado insumo}$$

Las variaciones favorables en eficiencia señalarán que la empresa es más eficiente, puesto que emplea menos insumos que los presupuestados; caso contrario, la empresa será ineficiente si utiliza más insumos de los presupuestados.

En el siguiente ejemplo, se pueden observar la variación en eficiencia en mano de obra que se ha generado en empresa SANTA MÓNICA.

Por Ejemplo

El precio presupuestado por empresa SANTA MÓNICA por cada metro de tela es de $ 480. Asimismo, la cantidad total estimada de materiales es de 16.800 metros de tela.

Se sabe además que la cantidad real consumida de metros de tela fue de 17.520 metros de tela. Entonces, la variación en eficiencia para los materiales es la siguiente:

$$\text{Variación en eficiencia} = \left[\text{Cantidad real materiales utilizados} - \text{Cantidad presupuestada materiales para producción real}\right] \times \text{Precio presupuestado MOD}$$

$$\text{Variación en Eficiencia} = (17.520 - 16.800) \times 0.48$$

$$\text{Variación en Eficiencia} = 720 \times 0.48$$

$$\text{Variación en Eficiencia} = 345.6$$

Como se puede observar, en este caso se ha generado una variación en eficiencia desfavorable, puesto que se han utilizado una mayor cantidad de materiales de los estimados; lo cual genera que disminuya la utilidad de la operación.

En este caso, las variaciones pueden ser originadas por diversos motivos; es así como una variación desfavorable en los insumos podrá haberse generado por lo siguiente:

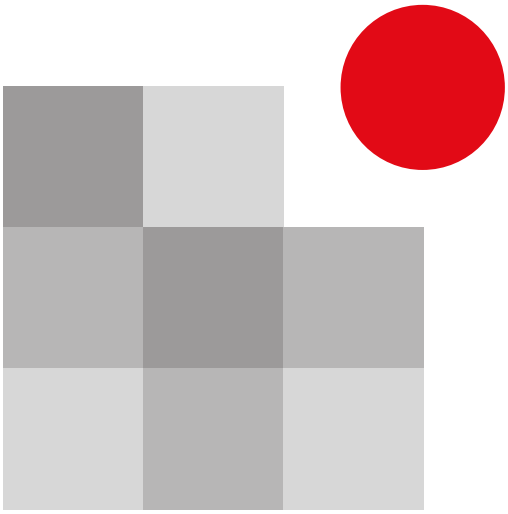
- Se contrataron trabajadores poco capacitados.

- El encargado de producción realizó una mala planeación, requiriéndose mayor cantidad de insumos en la elaboración de una unidad de producto terminado.
- Se generaron mayores unidades defectuosas que el estándar permitido, debiéndose emplear mayores cantidades de insumo para la producción real.
- Otros.

Por lo tanto, como se puede observar el cálculo de las variaciones les servirá a los gerentes para medir el desempeño de sus unidades, departamentos o divisiones, permitiéndoles identificar sus causas y emprender las acciones que permitan corregir las desviaciones; o bien, realizar una mejor planeación en el próximo período.

Realice ejercicios nº 29 y 30

RAMO: GESTIÓN DE CONTROL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

PRECIOS DE TRANSFERENCIA E INDICADORES DE GESTIÓN

CLASE 01

1. PRECIOS DE TRANSFERENCIA

En las actuales economías en desarrollo, es característico el progresivo aumento de la dimensión de las organizaciones, lo que deriva del crecimiento interno, producto de la buena gestión empresarial o de la absorción de otras empresas; bajo esta perspectiva, la estructura organizacional se ha tornado cada vez más compleja.

Cuando la gestión empresarial se hace más compleja es conveniente que las empresas aumenten progresivamente el grado de descentralización de sus decisiones, bajo la responsabilidad por unidad segregada; lo que deber ir acompañado a un mayor control en la gestión de las diferentes unidades responsables.

El aumento progresivo del grado de descentralización de la toma de decisión en la gestión empresarial, hace referencia o supone como base de acción el segregar la organización en diferentes unidades o centros de responsabilidad y, de esta forma, se le otorga una mayor responsabilidad a la persona encargada de gestionar esa unidad.

Definición Centro de Responsabilidad

Se entenderá por centro de responsabilidad a la unidad organizativa que está dirigida por un responsable, en quien se ha delegado *determinadas funciones* y descentralizado explícitamente un *determinado nivel de decisión*.

Para ejemplificar esta definición, una organización internacionalizada -que posee filiales en diferentes países, como ramificación de las operaciones de la casa matriz nacional- cada filial puede ser definida como un centro de responsabilidad; de igual forma pueden denotarse a una división, una sección, una determinada operación o un conjunto empresarial, como un centro de responsabilidad para la organización.

De la definición anterior, es posible extraer algunos conceptos concluyentes del sistema de control a utilizar, como son las funciones y nivel de decisión establecidos para el centro de responsabilidad. De acuerdo a las funciones asignadas y el nivel de decisión establecido, se definen cuatro tipos de centros de responsabilidad:

a) Centro de costo: se definen de esta forma aquellos centros de responsabilidad que tienen poder de decisión para influir en los costos, pero no en los ingresos; cuando los costos tienen relación con la actividad de la empresa se denotan como centros de costos discrecionales, y en caso que estén relacionados con los costos operacionales, se habla de centros de costos operativos.

b) Centro de ingresos: son aquellos centros que tienen poder para influir en el volumen de ventas de la organización, por ende, se puede controlar su gestión en términos de ingresos.

c) Centro de utilidad: cuando los centros de responsabilidad, en base a las decisiones que toman, pueden influir en las ventas y gastos de la organización, se les conoce como centros de utilidad. A este tipo de centros de responsabilidad se les puede medir en base al margen de utilidad que aportan a la organización.

d) Centro de inversión: si un centro de responsabilidad tiene poder de decisión para afectar la rentabilidad, se le debe medir en base a su rentabilidad gestionada y, por analogía, se le conoce como centro de inversión.

Retomando el tema en estudio, el control de gestión de cada centro de responsabilidad determinado por la organización, debe realizarse de acuerdo con la función asignada y su nivel de decisión; que permite clasificarlo en uno de los cuatro tipos de centros de responsabilidad ya definidos.

En relación a los diferentes tipos de centros de responsabilidad y el grado de descentralización, surge la necesidad de establecer mecanismos de coordinación entre las distintas unidades organizativas. Los mecanismos disponibles para estos fines son:

- Mecanismos burocráticos: que hacen referencia a que, las normas y procedimientos explícitos y comunicados formalmente en la estructura organizacional, son los que determinan la forma de realizar las relaciones entre unidades.

- Mecanismos culturales: en donde los valores y la cultura organizacional son los que determinan la forma en que se dan las relaciones entre las unidades.

- Precios de transferencia: es uno de los mecanismos más utilizados en las organizaciones complejas y descentralizadas, con sistemas de control financiero relativamente sofisticados y en los que existe una evaluación e incentivos ligados específicamente al resultado obtenido por cada unidad.

De lo anterior, se puede concluir que el concepto de “precio de transferencia” surge de la necesidad de las grandes compañías o conglomerados -que se caracterizan por complejas estructuras organizacionales, una toma de decisión descentralizada, y compuestas por diferentes divisiones o sub-unidades que se relacionan comercialmente en forma interna-, cuyo objetivo es valorizar eficientemente los bienes y servicios que son transferidos de una división a otra, o entre sub-unidades.

Definición de Precio de Transferencia:

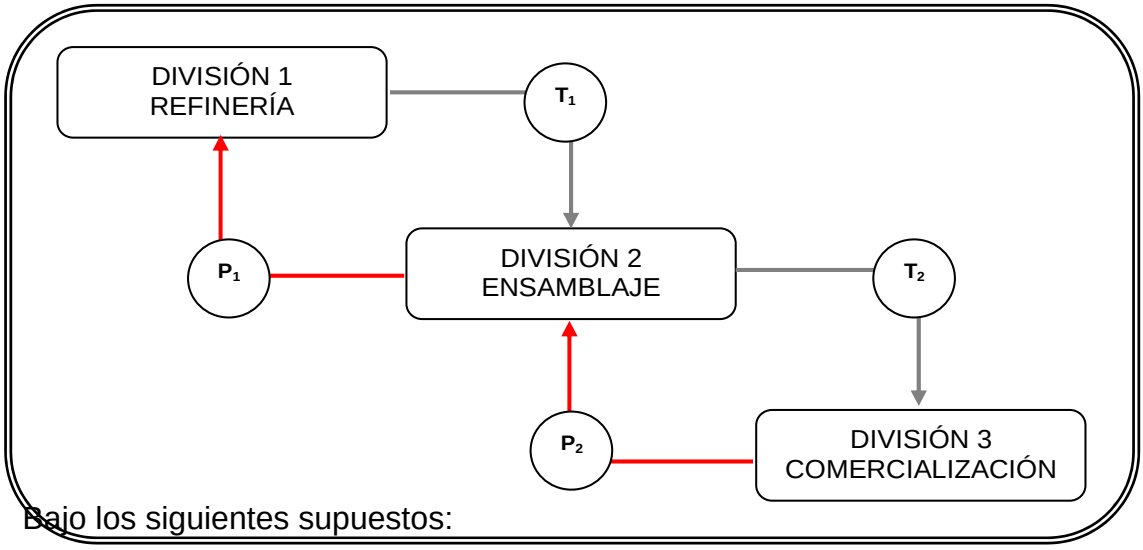
Para los fines de nuestro estudio, se entenderá por precio de transferencia al precio determinado que cobra una sub-unidad (segmento, departamento, división) por aquellos productos o servicios transferidos a otra sub-unidad de la misma organización. Es decir, corresponde al precio en que se transfieren los productos de forma interna en una organización.

De esta definición, es posible interpretar implícitamente que el precio de transferencia crea ingreso para la unidad vendedora y costos de compra para la compradora, afectando la utilidad de operación de cada una de ellas.

Cuando se habla de utilidad de operación para una determinada unidad, ésta representa una herramienta de evaluación de desempeño para la unidad y de motivación para los responsables de la misma. Bajo esta premisa, se puede redefinir la necesidad de los precios de transferencia en cuanto a la existencia, al interior de una organización, de unidades o sub-unidades que son evaluadas e incentivadas en forma independiente, pero que tienen transferencias internas de productos, recursos o servicios con otras unidades, las cuales tienen un impacto en las utilidades de las operaciones en las unidades participantes.

A continuación, a modo de simplificar el concepto de precio de transferencia, se presenta un diagrama de flujo entre tres unidades independientes y descentralizadas, de la organización.

Figura Nº 1: Flujo de Transferencia entre Unidades Independientes



Bajo los siguientes supuestos:

- La estructura organizacional de una empresa descentralizada se compone por tres divisiones o unidades operativas.

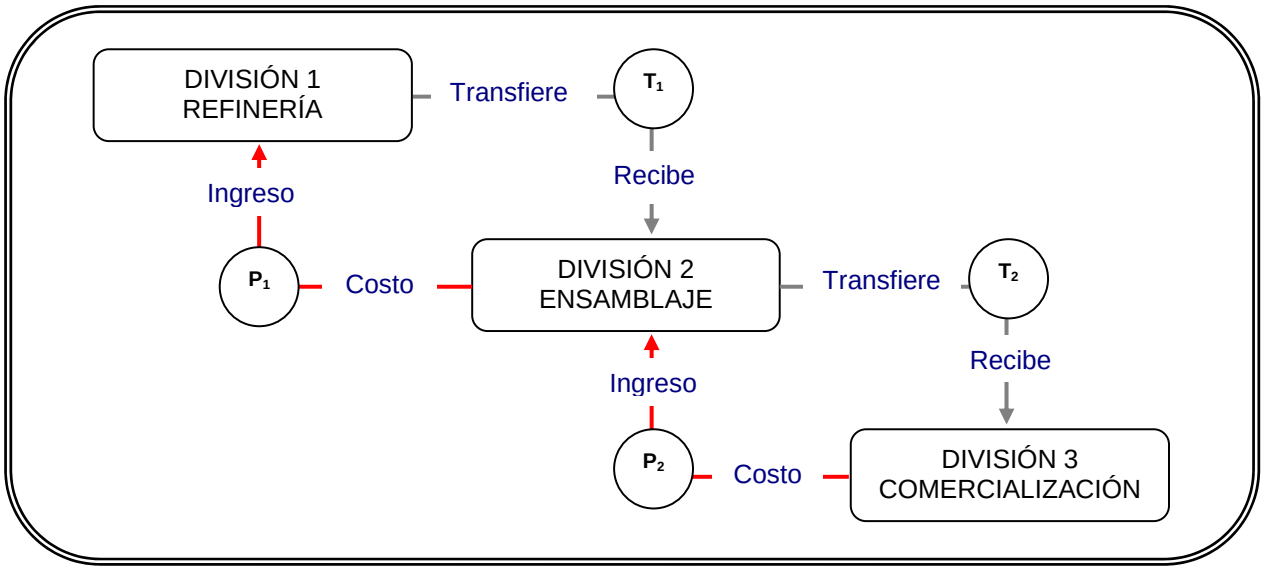
- Cada una de las divisiones se evalúa e incentiva en forma independiente, en base a las utilidades operacionales obtenidas y la gestión realizada.

- Entre las unidades se da la necesidad de realizar transferencias internas de productos, que son el resultado del proceso de producción de la división anterior. Comenzando por la división 1, que traspasa su producto a la división 2 y, ésta a la división 3.

Como se puede observar en la Figura Nº 1, el traspaso realizado de la "División de Refinería" a la "División de Ensamblaje" (del producto que se produce en la primera división) y que se denota por T_1 se realiza a cambio del cobro de P_1, precio de transferencia. De igual forma, la "División de Ensamblaje" transfiere su producto a cambio de P_2 a la "División de Comercialización", este traspaso interno se denota como T_2. Esta última división, según el supuesto, comercializa el producto en el mercado externo.

El producto transferido entre las sub-unidades de una organización se llama "producto intermedio", como se visualiza en la Figura Nº 1, el producto puede ser transferido a otra sub-unidad para ser procesado nuevamente o transferido a unidad comercializadora para ser vendido a un cliente externo. Bajo esta perspectiva, los precios de transferencia corresponden al precio establecido para aquellos productos o servicios transferidos desde una unidad a otra de la misma empresa.

Figura Nº 2: El Precio de Transferencia constituye Ingreso o Costo



Como se dijo anteriormente, cuando las empresas transfieren productos de una unidad o sub-unidad a otra, lo que se cobra internamente por el producto transferido -el precio de transferencia- genera ingresos para la unidad vendedora y costos para la unidad que recibe el producto y/o servicio. La generación de ingresos para uno de los participantes de la transferencia y costos para el otro, afecta directamente las utilidades de operación de ambas unidades o sub-unidades.

En otras palabras, la fijación de precios de transferencias se vuelve más compleja, en cuanto afectan la evaluación de desempeño de la unidad. Es decir, para la división que vende o traspasa el producto o servicio, el precio de transferencia constituye un ingreso, mientras que para aquella que recibe o compra el producto o servicio, el precio de transferencia constituye un costo.

De acuerdo a ello, se puede observar que los precios de transferencia actúan de manera directa sobre los márgenes de utilidades de cada una de las unidades o sub-unidades que componen la organización. Lo implica que, el buen funcionamiento o proceso de fijación de los precios de transferencias, permita la optimización del desempeño de las sub-unidades, lo cual conduce a la optimización del desempeño de la organización como un todo.

Finalmente, cuando existe una adecuada determinación de los precios de transferencias, éstos representan herramientas de control a ser utilizadas por las empresas. Lo anterior, hace referencia al aporte que realiza un precio de transferencia eficiente al logro de las estrategias y metas de la organización.

En particular, los precios de transferencias determinados por las unidades independientes, deben promover la congruencia de metas organizacionales y el alto nivel de esfuerzo de la gerencia.

Por Ejemplo

Las unidades o sub-unidades que vende el producto o servicio deben estar motivadas a mantener bajos sus costos, y las que reciben o compran el producto o servicio, deben estar motivadas en utilizar los productos como insumos de forma eficiente.

En esta situación, cuando existen operaciones que se realizan entre unidades de una misma organización, es necesario definir dos aspectos fundamentales que afectan al sistema de control:

- Si el producto o servicio (terminado o semi-terminado) a ser transferido de una unidad a otra, debe ser comprado internamente o, existe la posibilidad de adquirirlo, externamente.

- Cuál es el precio al que se valora esta transferencia interna, cuando se compra internamente y se aplica el concepto de precio de transferencia.

En cuanto al primer aspecto a definir, en necesario aclarar que éste se basa o implica la determinación del grado de autonomía de un centro de responsabilidad o de cada una de las unidades o sub-unidades que componen la organización. El segundo aspecto, se refiere al método que se utiliza -elige entre los métodos que existen- para determinar el precio de transferencia.

Dado lo anterior, los gerentes o ejecutivos de las organizaciones deben asegurar que las divisiones eviten la compra de productos a mercados externos, cuando los costos de producción fijos de la empresa sean muy elevados y aseguren la elaboración del producto con las mismas características de aquellos productos ofrecidos por mercados externos.

Por Ejemplo

Cuando la gerencia favorece un alto grado de descentralización, los precios de transferencias deben promover un alto nivel de autonomía de dichas unidades, en lo que se refiere a la toma de decisión.

Las unidades que buscan maximizar la utilidad de operación deben tener la libertad de realizar operaciones con otras sub-unidades de la organización, analizando el precio de transferencia establecido, o de no ser favorable, realizar operaciones con empresas externas.

Antes de determinar el precio de transferencia, es necesario tener presente que la definición de éstos debe cumplir los siguientes objetivos:

- Favorecer la autonomía de cada centro de responsabilidad, con el fin de mejorar su eficacia y promover la coherencia con el grado de descentralización establecido.
- Incentivar al logro de los objetivos del centro de responsabilidad.
- Facilitar que las diferentes unidades se orienten hacia los objetivos globales de la organización o sean coherentes con ellos.
- Permitir conocer la contribución económica de cada centro de responsabilidad al resultado global de la organización.
- Permitir una evaluación objetiva de la actuación de cada responsable.

Realice ejercicio nº 1

CLASE 02

1.1 Formas de Determinar los Precios de Transferencia

En cuanto a las formas de determinar los precios de transferencia, es posible segregar la determinación de éstos en cuanto a la frecuencia de tiempo en la cual se ajustan y el criterio base del método a utilizar.

a) Frecuencia de tiempo, en donde los precios de transferencias pueden ser determinados:

- Anualmente o pueden requerir ser fijados para cada operación de transferencia de producto o servicios -entre unidades- específica (si las operaciones son poco frecuentes o cada operación es sensiblemente diferente a las anteriores).

- La dirección o gerencia establece la frecuencia o tiempo en que se deben ajustar los precios de transferencias de cada uno de los centros de responsabilidad que usan esta herramienta.

- La frecuencia de tiempo para la determinación del precio de transferencia puede estar sujeta a la negociación entre las unidades que realizan la operación de transferencia interna.

b) El precio de transferencia puede ser fijado de acuerdo con varios criterios, los que son base de tres métodos generales, a saber: precios de transferencia de acuerdo con el mercado, precios de transferencia basados en el costo y precios de transferencia negociados. El análisis de cada uno de estos métodos o criterio para determinar el precio de transferencia, será abordado a profundidad en el siguiente punto temático.

Es necesario que el alumno profundice en cuanto a la selección del método de determinación del precio de transferencia, antes de analizar los métodos o criterios por sí mismos.

La selección del precio de transferencia debe realizarse de acuerdo al contexto en que se produce la operación de transferencia entre dos unidades de una organización. Este contexto, pueden ser interpretado según:

- El grado de descentralización establecido por la organización; cuando un centro de costo tiene limitada descentralización, éste debe transferir los productos o servicios terminados o semi-terminados a un costo estándar. Cuando se trata de un centro de ingreso, el transferir a precio de costo puede afectar sus resultados operativos, pues le implicaría perder dinero.

- La existencia de un mercado exterior, bajo un grado de autonomía del centro de responsabilidad que le permita seleccionar aquel precio más ventajoso y óptimo para su

gestión; en este caso, existe un precio de mercado que facilita la determinación del precio de transferencia. Sin embargo, el riesgo que ello implica es que el precio externo sea inferior al costo interno y la autonomía del centro implique la compra del producto o servicio en el mercado externo. Lo que deriva, en la desaparición de la unidad responsable de fabricar ese producto o servicio internamente.

- Las características de la cultura organizacional puede afectar la utilización de los precios de transferencias; es decir, en una organización centralizada y poco participativa, será la dirección quien fije el precio de transferencia. Cuando se trata de una organización orientada a los resultados, la cultura promueve la iniciativa individual de la fijación de precios de transferencias por centros de responsabilidad, otorgando incentivos económicos e intrínsecos para ello.

Cabe señalar que, la utilización de precios de transferencia es una herramienta adecuada de control, para aquellas organizaciones con estructuras complejas y descentralizadas; también plantean una serie de problemas ligados a la evaluación de la actuación, a los incentivos y a la medición de la contribución económica del centro de responsabilidad.

Lo anterior, se traduce en las siguientes desventajas en la utilización de los precios de transferencias.

- En muchos casos existe una elevada interdependencia entre las unidades que componen la organización, lo que dificulta en gran medida una adecuada determinación del precio de transferencia; incluso, en muchos casos implica un cálculo ficticio del precio, y que no tiene implicancia alguna en el resultado de las unidades que participan de la operación.

- Pueden promover un énfasis excesivo en los objetivos específicos de cada centro, a cuyo resultado suelen estar ligados los incentivos; lo que se traduce en un objetivo perverso de cada centro, dado que se perjudica a una de las unidades en beneficio de la otra, siendo contraproducente para las metas organizacionales.

- Es posible que, la utilización de precios de transferencia distorsione el resultado operacional de las unidades que componen una organización y, por tanto, se dificulta la evaluación y lleva a decisiones inadecuadas.

- Puede ser motivo de frustración o la aparición de conflictos entre las unidades, si no existe la suficiente autonomía para el logro de los mejores resultados; y se depende de la discrecionalidad de otros centros.

1.2 Métodos de Determinación del Precio de Transferencia

Como se dijo anteriormente, existen tres métodos o criterios que sirven de base para la determinación de los precios de transferencia en una organización: los precios de

transferencia basados en el mercado, basados en el costo y los precios negociados, cuya elección dependerá de los objetivos y características de cada empresa.

A continuación, se explicarán en forma práctica cada uno de los métodos de determinación de precios de transferencia mencionados.

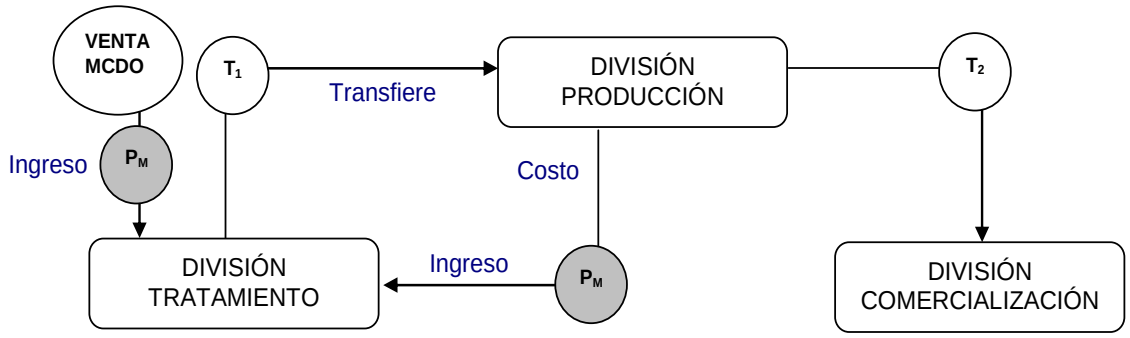
1.2.1 Precios de Transferencias Basados en el Mercado

Los precios de transferencia de mercado son aquellos que consisten en determinar el precio de transferencia interno en base al precio de mercado; ya sea por medio de la utilización de un marco de referencia de productos similares o aquellos precios publicados dentro de una lista de precios; así como también el precio de comercialización externa de la unidad vendedora. En este último caso, la unidad que trasfiere productos o servicios terminados o semi-terminados, también los comercializa a un cliente externo.

Por Ejemplo

La fábrica de "Cuero Artículo Lindo", debido a su rápido crecimiento ha realizado una reestructuración organizacional, en donde ha segregado sus operaciones en tres unidades o centros de operación, a saber: División de Tratamiento Cuero Animal, División de Producción de Artículos de Cuero Refinado, y División de Comercialización de Artículos de Cuero Refinado.

Bajo la premisa, de ser una organización descentralizada y cuyos centros de responsabilidad son autónomos. Es posible, establecer el siguiente flujo de transferencias de productos:



Para una mejor comprensión del ejemplo, sólo se analizará la operación de transferencia que se da entre la División de Tratamiento de Cuero Animal y la División de Producción de Artículos de Cuero Refinado, que se denota como T_1. La división de tratamiento puede vender su producto (producto intermedio) al mercado externo, donde

diferentes artesanos del cuero demandan este tipo de producto que son trasformados manualmente en diferentes productos de cuero, a un precio establecido de mercado; o puede transferir el producto a la división de producción, como insumo fundamental en la operación de esta última, el precio de transferencia que determina la división de tratamiento es igual al precio de mercado competitivo del producto.

En este ejemplo, ambas unidades de operación han maximizado sus utilidades siempre y cuando se satisfagan tres condiciones:

- El mercado del producto intermedio es perfectamente competitivo;
- Las interdependencias entre las unidades o divisiones son mínimas; y
- No hay costos adicionales o beneficios para la organización en su conjunto, al comprar o vender en el mercado externo, en lugar de hacerlo en el interno.

Se debe entender como mercado perfectamente competitivo, cuando hay un producto homogéneo con precios de compra y venta equivalentes, y ningún comprador o vendedor individual puede afectar dicho precio.

Dado lo anterior, muchas empresas emplean en sus divisiones o unidades, con productos o servicios intermedios estandarizados y comercializados externamente en mercados perfectamente competitivos, como precio de transferencia el Precio de Mercado; dado que esta perspectiva metodológica es esencialmente fundamentada en el concepto de costo de oportunidad. Es decir, el principal argumento para determinar el precio de transferencia basado en el precio de mercado, es que refleja el costo de oportunidad del producto intermedio. El precio que está pagando la división que hace la compra es el mismo que si lo comprara a una fuente externa, lo que se traduce en una decisión óptima para su gestión.

Cuando se utiliza el precio de transferencia basado en el precio de mercado, bajo la premisa de que el mercado del producto intermedio es perfectamente competitivo, la organización puede:

- Lograr congruencia organizacional;
- Los esfuerzos de la gerencia descentralizada brindan excelentes resultados globales;
- Permite evaluar el desempeño de las unidades que interactúan internamente;
- Permite otorgar la autonomía deseada a las unidades de la organización;
- Crea una oportunidad equitativa e igual para las unidades –de compra o venta- para que alcanzar el mejor resultado operacional posible.

Por Ejemplo

La empresa de lácteos "La Vaquita", se dedica a la elaboración de quesos frescos. Se estructura operacionalmente en dos divisiones, la división lechera y la división de procesamiento de productos lácteos. La división lechera transfiere "litros de leche" a la división de procesamiento, la cual procesa la leche y la convierte en quesos frescos.

Los costos fijos se basan en la producción anual presupuestada de litros de leche que se va a transportar y la producción anual presupuestada de quesos frescos. La siguiente figura ilustra los costos fijos y variables de cada una de las divisiones:

División Lechera	Costo ú	División Procesamiento	Costo ú
Costos variables por litro de leche	1	Costos variables por unidad de queso	8
Costos fijos por litro de leche	3	Costos fijos por unidad de queso	6
Costos estimados de producción litro de leche	12		
Costos totales unitarios	$ 16		$ 14

En el mercado externo, el precio de compra del litro de leche es de $ 21 y el precio de venta de quesos frescos es de $58, la unidad. En base a esta información, el precio de transferencia de mercado que establece la división lechera a la división de procesamiento, corresponde a $21 por litro de leche; basada en el precio competitivo de mercado.

La utilidad total de la empresa "Las Vaquitas", que se obtienen por la producción de 100 litros de leche y 50 unidades de queso fresco, es:

División Lechera		División Procesamiento	
Ingresos (100 lt x $21)	2.100	Ingresos (50 ú x $58)	2.900
Costo producción lt de leche	1.200	Costo de transferencia	2.100
Costos variables de división	100	Costo variables de división	400
Costos fijos de producción	300	Costos fijos de división	300
Utilidad de operación división	$ 500	Utilidad de operación división	$ 100

Como se puede apreciar al desarrollar el ejemplo, una de las principales características que presentan los precios de transferencia basados en el precio de mercado, es que estos precios permiten que tanto los clientes internos y externos paguen el mismo precio por el producto y/o servicio adquirido.

Sin embargo, es posible que dentro de una organización bajo un contexto en particular, la sub-unidad que produce el producto intermedio transfiera el producto a un precio más bajo que el precio de mercado establecido; con motivos estratégicos que pueden responder a otorgar descuentos comerciales y/o economías obtenidas, que surgen del traspaso interno de productos o insumos entre las divisiones de la empresa.

A continuación, se observa un ejemplo del precio de transferencia basado en el "Precio de Mercado" más descuento otorgado.

Por Ejemplo

Una empresa dedicada a la comercialización de Tejidos Artesanales, "TEJEMANEJE", la cual se encuentra segregada operacionalmente en tres divisiones: División Lanas, División Tejidos y División Confección; y cuyo precio de transferencia de mercado para el producto intermedio que resulta de la división lanas, es de $5.000 por pieza.

Sin embargo, la división lana aplica un precio más bajo que el precio de mercado a la división tejidos, que consiste en un descuento del 15%. Por lo tanto, el precio de transferencia aplicado a la operación de transferencia -entre la división lana y la de tejidos- es de:

Precio de Transferencia = Precio de Mercado - % Descuento Aplicado

= $ 5.000 - $ 5.000 x 15%

= $ 5.000 - $ 750

= $ 4.250

Por lo general, las empresas utilizan los precios de transferencia basados en el Precio de Mercado cuando se desea determinar y evaluar el desempeño de cada de la divisiones que componen la empresa.

En síntesis, generalmente, los precios de transferencia basados en el mercado presentan algunas desventajas.

- La fijación de precios de transferencia basados en el precio de mercado, requieren de la existencia de un mercado perfectamente competitivo y bien desarrollado, para lograr las máximas utilidades operacionales o resultados divisionales.

- La transferencia de precios funciona adecuadamente en organizaciones cuya toma de decisiones se encuentra descentralizada y permite un cierto grado de autonomía, en los centros de responsabilidad.

- La oferta y demanda de las divisiones deberán ser casi independientes entre sí.

Realice ejercicios nº 2 al 6

CLASE 03

1.2.2 Precio de Transferencia Basados en el Costo

Los precios de transferencia basados en los costos, se pueden definir como aquellos precios cuyo marco de referencia son los costos de la elaboración de un producto y/o servicio en cuestión, estos costos pueden ser los costos variables de producción, los costos fijos de producción, y los costos totales del producto. Entiéndase que los costos totales del producto abarcan todos los costos de producción más los costos de las otras funciones administrativas de la organización, como: investigación y desarrollo, diseño, marketing, distribución y servicio al cliente.

Los costos que se utilizan como base para la determinación de los precios de transferencia, pueden ser los costos actuales o los costos presupuestados. Algunas veces, el precio de transferencia con base en el costo incluye un sobreprecio o un margen de ganancia, que representa el rendimiento de la inversión de la sub-unidad.

Este método de determinación del precio de transferencia, es útil cuando los precios de mercado no están disponibles, son inapropiados o son muy costosos de conseguir.

Por Ejemplo

Suponga que la empresa "Creaciones únicas", dedicada a la alta costura y cuyos productos son exclusivos; cuando requiera determinar el precio de transferencia para un producto intermedio, no contará con una lista de precios disponible en el mercado y tampoco será apropiado, que una unidad de operación adquiera del mercado externo productos intermedios, a fin de mantener la calidad y la cualidad de únicos de los mismos.

Dado lo anterior, se puede concluir que muchas empresas utilizan los precios de transferencia basados en los costos totales de acuerdo a la elaboración de cada uno de sus productos. Es por ello que muchas veces, las empresas se aproximan a los precios de mercado al determinar precios de transferencia en base a un costo total más un margen de utilidad para la unidad vendedora.

Para una mejor comprensión de la materia, a continuación se presenta un ejemplo práctico a desarrollar en conjunto con el alumno, para la determinación de un precio de transferencia basado en el método de "Costo Total"

Por Ejemplo

La empresa pesquera “Cruz y Díaz”, posee una estructura organizacional compuesta por tres unidades de negocio; la división pesca (adquiere y/o compra de pescado), la división de procesamiento (harina de pescado) y la división de transporte. La división pesca transfiere a la unidad de procesamiento toneladas de pescados, las que serán procesadas y -posteriormente- comercializadas como harina de pescado.

Es en esta operación de transferencia interna de producto intermedio, en donde interviene la unidad de transporte y, en donde, la política de realizar trasferencias internas basadas en los costos totales más un margen afecta la utilidad de operación individual y global de la empresa.

Analice la siguiente situación:

- La división de pesca puede comprar toneladas de pescado a la sociedad de pescadores artesanales a un precio de $150.000 la tonelada, pero debe retirar la compra desde la bodega de congelados de la zona distante a 100 kilómetros; o comprar a la empresa “pescado a la puerta” a un precio de $210.000 la tonelada de pescado, la cual es entregada directamente a la unidad de procesamiento.
- Cuando la unidad de transporte interviene en la operación de transferencia entre la unidad de pesca y la de procesamiento, el precio de transferencias interna se realiza sobre el costo total más un 15% de recargo, es decir, es un 115% del costo total.
- Las empresas de transporte de pescado congelado, en promedio tienen una tarifa de $40.000 la tonelada trasportada. La división de pesca puede contratar este servicio e incorporarlo como costo variable de su operación.

Para comprender como afecta la determinación de este tipo de precio de transferencia, se debe calcular la utilidad operacional de las divisiones en cada una de las opciones, cuando se compran 10.000 toneladas de pescado.

Continuación Ejemplo

División de Pesca	Precio de Transferencia		División de Procesamiento
Compra a empresa "Pescado a la Puerta" $210.000 x ton.	$2.100 Millones (10.000 x 210.000) 210.000 x ton.		210.000 x ton.
	División de Transporte	Precio de Transferencia	División de Procesamiento
Compra a la sociedad de pescadores artesanales y se utiliza transporte interno. $150.000 x ton.	$1.500 Millones (Recibe Producto Proveedores) 150.000 x ton. + $400 Millones (Transporte) 190.000 x ton.	190.000 x 115% 218.500 x ton.	218.500 x ton.
		Precio de Transferencia	División de Procesamiento
Compra a la sociedad de pescadores artesanales. $150.000 x ton. y contrata a transportistas de la zona. (40.000 ton.)	$1.500 Millones (Recibe Producto Proveedores) + $400 Millones (Transporte) 190.000 x ton.	190.000 x ton.	190.000 x ton.

Como se puede observar, para la empresa pesquera "Cruz y Díaz", el precio de transferencia sobre el costo total más un margen pueden llevar a decisiones sub-óptimas. Es el caso, cuando la división de pesca compra a la sociedad de pescadores artesanales y traslada la responsabilidad de transferir -el producto a la unidad de procesamiento- a la división de transporte. Situación en el que a pesar que el costo de compra de los pescados para la división de pesca es el menor ($ 150.000 por tonelada), la división de procesamiento recibe un producto con el más alto costo por tonelada ($ 218.500 por tonelada).

Para decidir cuál es la opción más óptima para la empresa, se deben analizar los costos en que incurre la unidad de transporte interna para trasladar el producto. No obstante, la opción de preferir el transporte interno y el método de precio de transferencia que utiliza la empresa, ha llevado a la división de procesamiento a considerar el costo total de la unidad de transporte más un margen del 15%, como un costo variable para su división.

Por tal razón, cuando se emplean precios de transferencias basados en el costo, las decisiones relativas a la determinación del precio de transferencia pueden no ser eficiente desde el punto de vista global de la empresa, puesto que al entregar demasiada autonomía a cada división, éstas se pueden focalizar en el alcance de sus propios objetivos, en desmedro de los organizacionales.

Para calcular el precio de transferencia basado en el costo total más un porcentaje de recargo, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Transferencia Basado en el Costo} = \text{Costo total de la unidad o división} + X\% \text{ Recargo}$$

Cabe señalar que, los precios de transferencia basados en el método de costo total contabilizan los costos que comienzan desde el proveedor de un bien o servicio transferido, y que pueden ser proporcionados por un proveedor externo. No obstante, la mayoría de las empresas que utilizan este método de determinación del precio de transferencia, definen un margen apropiado para obtener una utilidad respecto a las operaciones efectuadas por la unidad responsable.

Este método es utilizado con mayor frecuencia cuando el producto intermedio, que se transfiere a otra unidad o sub-unidad operativa de la misma organización, hace referencia a un producto semi-terminado o que son vendidos entre empresas relacionadas, en donde las partes han celebrado acuerdos sobre instalaciones comunes o acuerdos a largo plazo de compraventa, o donde la transacción controlada es la prestación de servicios.

Los precios de transferencia basados en el costo total, requieren considerar ciertos aspectos para su aplicación:

- Presentan dificultad para determinar sus costos, dado que las empresas deben cubrir sus costos en un período de tiempo determinado, para continuar o mantener la posición del mercado en el cual se encuentra inserto.

- Los diferentes niveles y tipos de gastos, sean estos gastos de operación o no, incluyendo los gastos financieros relacionados y los riesgos asumidos por las partes o transacciones que se están comparando; los que pueden afectar la utilidad de los centros de responsabilidad participantes.

CLASE 04

Como se ha podido constatar, al utilizar el método de determinación del precio de transferencia basados en los costos totales, se requiere de una asignación de los costos fijos de cada sub-unidad a los productos intermedios respectivos. Ahora bien, para esta asignación de costo es necesario diferenciar el cómo se asignan los costos -método por absorción o variable-, las actividades identificadas son las correctas o se omitieron algunas, los centros de costos responsables y las tasas presupuestadas. Todos estos conceptos, ampliamente abordados y estudiados por el alumno, no son el fin del análisis del presente material.

Aunque, es necesario señalar algunos enfoques alternativos a la determinación del precio basado en el costo total. El primero, distribuir la diferencia entre el precio máximo y mínimo, que hace referencia a escoger un precio de transferencia que divida -de acuerdo con una base equitativa- la diferencia identificada entre el precio de transferencia máximo que la unidad compradora está dispuesta a pagar y el precio mínimo que la unidad vendedora esta dispuesta a cobrar. Esencialmente, este enfoque es un costo variable presupuestado más el precio de transferencia; el “más” indica la ubicación del precio de transferencia por encima de los “costos variables”.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior, y tomando en consideración la división pesca y la división de procesamiento; para determinar el porcentaje de distribución del costo entre el precio máximo que está dispuesto a pagar la división de procesamiento, sabiendo que ésta presenta costos variables por $ 300.000 por tonelada; y el precio mínimo que está dispuesto a cobrar la división de pesca, se debe realizar el siguiente procedimiento:

	División Pesca	10.000 Ton.	Porcentaje Distribución Precio Máximo – Precio Mínimo
Costo Variable	190.000 x Ton. (situación tres)	1.900 millones	(1.900/4.900) = 0,3878
	División Procesamiento		
Costo Variable	300.000 x Ton.	3.000 millones	(3.000/4.900) =0,6122
Total Costo Variable Divisiones Transferencia		4.900 millones	

Como se puede observar, la división de procesamiento tiene un costo variable de $ 300.000 por tonelada, por lo que el porcentaje de distribución de la sumatoria de los costos variables de ambas divisiones, da 38,78% para la división de pesca y 61,22% para la división de procesamiento.

La diferencia, entre el precio máximo que está dispuesta a pagar -$ 218.500 por tonelada de pescado- la unidad de procesamiento y el precio mínimo que está dispuesta a cobrar la división de pesca -$ 190.000 por tonelada-, es de $ 28.500 por tonelada de pescado.

De esta forma, el precio de transferencia entre la división de pesca y la de procesamiento sería de:

190.000 (compra de la ton. pescado) + 28.500 x 38,78% = 201.052,3 x Ton.

Bajo esta perspectiva, se decide entre la contribución para la utilidad de la operación por tonelada de pescado para la organización en su conjunto. Ahora bien, las unidades participantes deben compartir la información de sus costos variables para decidir en forma óptima.

Es importante señalar que, si la transferencia del producto se hubiere realizado desde la división de procesamiento a la unidad de pesca, el porcentaje a emplear para la distribución de los costos variables debería haber sido el 61,22%.

Para un mayor entendimiento, a continuación, se procederá a ejemplificar la determinación del precio de transferencia entre la división de transporte y la división de procesamiento, en cuyo caso se compran los pescados a la sociedad de pescadores artesanales y se transportan los mismos, mediante el uso del transporte interno de la empresa.

Continuación Ejemplo

De acuerdo a los antecedentes anteriores, se sabe que el "costo variable" de la división de transporte es de $ 40.000 por tonelada; además, se señaló que la división de procesamiento presenta un costo variable equivalente a $ 300.000 por tonelada.

Por lo tanto, para determinar el porcentaje de distribución del costo entre el precio máximo de compra y el precio mínimo de venta aceptado entre ambas divisiones, se debe realizar el siguiente procedimiento:

	División Transporte	10.000 Ton.	Porcentaje Distribución Precio Máximo – Precio Mínimo
Costo Variable	40.000 x Ton.	400 millones	(400/3.400) = 0,1176
	División Procesamiento		
Costo Variable	300.000 x Ton.	3.000 millones	(3.000/3.400) = 0,8824
Total Costo Variable Divisiones Transferencia		3.400 millones	

Como se puede observar, la división de procesamiento tiene un costo variable de $ 300.000 por tonelada, por lo que el porcentaje de distribución de la sumatoria de los costos variables de ambas divisiones, da 11,76% para la división de transporte y 88,24% para la división de procesamiento.

La diferencia, entre el precio máximo que está dispuesta a pagar -$ 218.500 por tonelada de pescado- la unidad de procesamiento y el precio mínimo que está dispuesta a cobrar la división de pesca -$ 190.000 por tonelada-, es de $ 28.500 por tonelada de pescado.

De esta forma, el precio de transferencia entre la división de transporte y la de procesamiento sería de:

190.000 (compra de la ton. pescado) + 28.500 x 11,76% = 193.351,6 x Ton.

Al igual que en el caso de la división de pescado y de procesamiento, en esta situación las divisiones participantes deberán compartir la información relacionada con sus costos variables, ya que sólo así se podrá determinar el precio de transferencia óptimo para la organización en su totalidad.

El segundo enfoque, que se conoce como Precio Dual dice relación con la existencia de un solo precio de transferencia basado en los costos que simultáneamente cumpla con los criterios de congruencia organizacional, esfuerzo de la administración, evaluación de desempeño y de autonomía por unidad o centro de responsabilidad definido. A consecuencia, algunas empresas para determinar el precio de transferencia del producto intermedio escogen un precio dual, ¿cómo?, utilizando dos métodos separados de precio de transferencia para asignar el precio a cada operación entre las divisiones.

Por Ejemplo

Cuando la empresa pesquera "Cruz y Díaz" establece dos precios de transferencia, la división de procesamiento (compradora) paga el precio de mercado por lo productos internamente transferidos -toneladas de pescado- y la división de transporte (vendedora) recibe el costo más un margen de operación.

Precio Transferencia División de Procesamiento (precio de mercado)	$150.000 x Ton.
Precio Transferencia División de Transporte (Costo Total + 15% Margen)	$218.500 x Ton.

La diferencia entre el precio de transferencia establecido por la división de transporte (218,5 mil) menos, el precio establecido por la división de procesamiento (150 mil), es de $68.500 por tonelada de pescado transferido.

Este valor es cargado a los costos corporativos de la empresa, en lugar de a una de las divisiones responsables de la transferencia interna del producto intermedio.

A pesar de que, el precio dual disminuye el problema de congruencia de meta organizacional que presenta el método de determinación del precio de transferencia basado en el costo, no es muy utilizado en la práctica por las empresas. Lo anterior, se basa en tres preocupaciones básicas presentes en este método, a saber:

- Problemas para calcular la utilidad antes de impuesto, cuando las divisiones se encuentran en distintas zonas geográficas y sujetas a distintas administraciones gubernamentales.

- La división proveedora o vendedora del producto intermedio, que se transfiere internamente, no contará con los incentivos necesarios para controlar los costos de su operación al utilizar un sistema de precios dual; dado que la división compradora siempre pagará el precio de mercado y no será un agente de control.

- El precio dual confunde a los responsables de las divisiones, en cuanto al grado de descentralización y autonomía buscada por la alta gerencia de la organización; dado que está dispuesta a asumir los costos de la diferencia entre los precios establecidos por las divisiones y la sugerencia implícita del método de determinación -precio transferencia- que debe utilizar cada unidad.

Realice ejercicios nº 7 al 15

CLASE 05

1.2.3 Precio de Transferencia Negociados

El método de determinación de precio de transferencia negociados, hace referencia a la negociación que debe existir entre las unidades o sub-unidades participantes en la operación de transferencia interna, para establecer un precio de producto intermedio en común. Es decir, son aquellos precios definidos de común acuerdo y libremente entre las divisiones o departamentos, ya sea por ventas o compras internas de mercancías.

Definición de Precios de Transferencia Negociados:

Los pecios de transferencia negociados se pueden definir como el resultado de un *proceso de negociación* entre las divisiones vendedoras y compradoras de una organización.

De la definición anterior, se extrae el concepto de proceso de negociación que debe darse entre las unidades participantes, y en donde cada una de ellas tratará de convencer a la otra sobre el precio de venta y compra conveniente; para lo cual, las divisiones deberán basarse en información relacionada, ya sea con costos y/o precios de mercado. Respecto a lo anterior, se puede definir "negociación" como un acuerdo entre las partes involucradas.

Los precios de transferencia negociados permiten conservar la autonomía de las divisiones, dado que éste será el resultado de las negociaciones directas entre los gerentes de cada división, por lo que no existirá la influencia de la alta gerencia, sobre un método de determinación del precio en particular.

Los acuerdos de precios negociados pueden ser complicados desde el punto de vista de que las organizaciones deben evaluar el desempeño de cada unidad o división de acuerdo con la utilidad de operación gestionada independientemente por éstas.

Los precio de transferencia negociados por las divisiones no se relacionan con los costos o precios de mercado, sin embargo, la información relacionada con los costos y precios es un punto inicial de gran utilidad para el proceso de negociación.

Los precios de transferencia negociados presentan la desventaja de que cada gerente se encuentra motivado por aumentar las utilidades de cada división, por lo que, defenderán

sus propios intereses en la negociación y según sus fuerzas, dependerá el tiempo y la energía que se gastarán en el proceso de negociación para llegar a un acuerdo o consenso.

Este método de determinación del precio de transferencia es recomendable cuando, las organizaciones no cuentan con un precio externo de mercado competitivo conocido. En teoría, es posible argumentar a favor de utilizar este método como sustituto de los precios de transferencias basados en el mercado, que la mayoría de los precios de mercado se fundamentan en una negociación entre el comprador y el vendedor, sea una sumatoria de compradores y un conjunto de vendedores.

En conclusión, los precios de transferencia negociados son el resultado del proceso de negociación entre las sub-unidades compradoras y vendedoras. En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede ver claramente la forma en que deberá calcularse el precio de transferencia negociado.

Por Ejemplo

La empresa "Lácteos del Sur" la cual se dedica a la producción y comercialización de lácteos, se compone por tres divisiones: división producción, división lácteos (elaboración) y división de comercialización. La organización tiene la opción de definir un precio de transferencia entre la división de producción y la de lácteos, por el producto intermedio que resulta de la gestión operativa de la primera.

La división de producción compra su materia prima a una empresa externa y transfiere -vende- este producto intermedio -leche sin procesar- a la división de lácteos, sí y sólo sí, el precio de transferencia es igual o excede a $ 250 por litro. Es decir, produce la transferencia interna sólo si se cubren los costos variables de la división de producción. La división láctea compra el producto intermedio -leche- de la división de producción, sí y sólo sí, el precio no excede $300 por litro; precio al cual la división de lácteos puede acceder a comprar su materia prima -leche sin procesar- a una empresa externa.

La utilidad para la empresa "Lácteos del Sur", se maximiza cuando la división de lácteos compra a la división de producción, en lugar de hacerlo en el mercado externo. Es decir, la diferencia entre los costos incrementales de $ 250 a $ 300 por litro, es el rango ($ 50 por litro) en donde se acuerda la compra interna de leche sin procesar entre las dos divisiones. Por lo tanto, el precio de transferencia negociado se define entre $ 250 y $ 300 por litro.

En el ejemplo, las divisiones de lácteos y de producción de la empresa "Lácteos del Sur" se encontrarán interesadas en llevar a cabo el traspaso interno de leche sin procesar y en beneficio los resultados operativos de ambas unidades, sólo si el precio de transferencia se establece entre $ 250 y $ 300.

Para superar las dificultades de los precios de transferencia basados en el mercado, con frecuencia se utiliza un precio de transferencia intermedio, el cual toma en consideración la competencia y un rendimiento justo para la división a cargo de proveer el producto intermedio. La unidad que vende o transfiere los suministros y el que se encarga de la recepción pueden negociar un precio, y en dicha operación la alta administración actúa como un arbitro para evitar negociaciones "incendiarias[1]" y que además consuman una gran cantidad de tiempo.

Un precio negociado es un intento por simular una transacción justa entre el segmento que hace el suministro y el que hace la compra.

Realice ejercicio nº 16

2. INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

A medida que las empresas crecen y se diversifican, se van dividiendo en divisiones, departamentos, áreas o secciones, cada una de las cuales se constituirá en un centro de responsabilidad independiente, identificándose por el tipo de operación que efectúen, y por el grado de responsabilidad administrativa y autonomía asignada.

El nivel de autonomía de cada una de ellas diferirá, lo que dependerá de las políticas establecidas por la organización; es así como algunas empresas establecerán políticas estrechamente definidas para los administradores de departamentos; en cambio, otras asignarán a éstos mayor flexibilidad, responsabilizándolos sólo por la operación eficiente y rentable del departamento en cuestión. De esta forma, el grado de autonomía reflejará el nivel de descentralización de una organización; así, a mayor grado de autonomía, mayor será el nivel de descentralización empleado en la organización como un todo.

Como se puede observar, el nivel de descentralización presenta dos lados extremos; la centralización y la descentralización total. En primer lugar, bajo la centralización total los administradores de divisiones, secciones o departamentos tendrán una autoridad limitada, debido a que la alta dirección es quien fijará restricciones estrechas para cada uno de ellos. En segundo lugar, bajo la descentralización total los administradores de divisiones, departamentos o secciones, operarán bajo mínimas restricciones, por lo que tendrán libertad máxima para actuar, debido a que no existe una autoridad central que les imponga lo que deben o no hacer en la organización; es decir, tendrán la facultad para tomar sus propias decisiones, por lo que éstas influirán en el desempeño obtenido en sus propios departamentos.

[1] Se entenderá por negociaciones incendiarias, aquellas negociaciones violentas o demasiado apasionadas por una o ambas partes, que derivan en resultados fútiles o insignificantes y se pierden recursos organizacionales innecesarios.

De acuerdo a lo anterior, ambos extremos pueden ser poco efectivos para la organización, ya que por un lado, la centralización total implica que la alta dirección se encargue de tomar todas las decisiones, lo que muchas veces es imposible y difícil de administrar; y por otro lado, la descentralización total puede crear conflictos de intereses entre divisiones o departamentos de una misma organización, puesto que cada uno de ellos podría centrar su atención sólo en sus propias operaciones y objetivos, omitiendo las metas de la organización en su conjunto. Por lo tanto, será apropiado que cada organización busque el punto óptimo entre ambos extremos.

Todas las organizaciones, centralizadas y descentralizadas, requerirán que sus directivos analicen el desempeño de las diversas secciones, divisiones o departamentos, lo cual permitirá determinar si han logrado o no las metas. Sin embargo, a medida que la complejidad de la organización aumenta, y ésta se vuelve más descentralizada y flexible, se requerirán de mayores mecanismos de control; para lo cual se deberá considerar la utilización de los indicadores de gestión.

No obstante, el rol de los indicadores no se agota en el control de las metas establecidas; sino que también pueden jugar un papel fundamental en el establecimiento de las grandes propuestas que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad (con base en indicadores externos), lo que se constituye en el punto crucial para la adecuación del entorno.

Por lo tanto, se puede decir que un proceso se administra por medio de sus ítems de control, los cuales son índices numéricos establecidos sobre los efectos de cada proceso, para controlarlos a través de la medición de sus efectos.

Los indicadores de gestión empresarial se basan en dos principios básicos:

a) Lo que no se puede medir no es gerenciable.
b) El control puede ejercerse sólo a partir de datos y hechos.

Como se puede observar, de acuerdo a estos dos principios se deduce que para ejercer el control es fundamental contar con indicadores que permitan evaluar el desempeño de los distintos procesos organizacionales.

Por lo tanto, se puede definir como indicadores de gestión, aquellas relaciones numéricas que se producen entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la organización. En otras palabras, se puede decir que los indicadores de gestión constituyen una expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o de sus partes, cuyo parámetro numérico al ser comparado con algún nivel de referencia (estándar), puede estar señalando una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso. De esta forma, se podrá tener una idea del

cumplimiento de los planes establecidos, permitiendo la toma de decisiones para corregir las desviaciones.

Los indicadores de gestión numéricos presentan diversas ventajas, pero también posee limitaciones. Entre las ventajas se encuentran las siguientes:

a) Permiten relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización.
b) Permiten la elaboración rápida de diagnósticos objetivos respecto a los factores más significativos de la empresa.
c) Facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación; así como también facilitan el análisis evolutivo o histórico de los datos.
d) Permiten la elaboración de análisis de tendencias y de proyecciones.
e) Hacen posible la comparación de resultados entre empresas que sean diferentes entre sí.

Las principales limitaciones que presentan los indicadores de gestión numéricos son que suministran cifras vagas y relativas, que pueden conducir a interpretaciones erróneas sobre los resultados y las medidas correctivas que deben seguirse. Así por ejemplo, mientras que el resultado que arroje un indicador puede ser adecuado para una empresa, para otra puede ser considerado bajo. Por lo tanto, el significado que se le otorgue a las cifras tendrá un carácter relativo, puesto que será influenciado por diversos factores, tanto internos como externos a la organización, los cuales variarán con el tiempo.

CLASE 06

- Tipos de Indicadores de Gestión Numéricos

Existen diversas clases de indicadores cuantitativos que permitirán evaluar la gestión de una organización, cada uno de los cuales posee procedimientos específicos para su determinación; entre ellos se encuentran las razones o ratios, los porcentajes, el promedio y los números índice.

a) Razones: corresponden a relaciones entre dos datos. La relación se genera mediante el procedimiento de división, en donde se divide un dato, el numerador, por una base, el denominador. En este caso, es fundamental que la unidad de medida de los datos sea expresada de la misma forma; por ejemplo, kilos neto, pesos, litros, etc.

Por Ejemplo

Existen diversas razones que permiten evaluar el desempeño de una actividad en la organización; tal es el caso de la denominada razón circulante, la cual se basa en la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Es importante señalar que, cuando los datos se expresan en unidades de medidas diferentes, generalmente pasan a denominarse tasas.

b) Porcentajes: expresan el valor relativo de una cifra respecto a un valor que sirve de referencia igual a cien. En otras palabras, el porcentaje muestra el valor relativo de una parte en relación con un todo, al cual se le atribuye el valor de cien.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa de textiles durante el año 2007 efectuó ventas por un total de US$ 20.000; si se sabe que las ventas totales de la industria del textil fueron de US$ 85.000; la participación de mercado de la compañía fue la siguiente:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{US\$ } 20.000}{\text{US\$ } 85.000} = 23{,}53\%$$

Como se puede observar, la empresa posee el 23,53% del total de las ventas de a industria.

c) Promedio: este concepto puede definirse de diversas formas; sin embargo, cada uno de ellos deberá emplearse a discreción, puesto que no sirven para todos los casos. Los más utilizados son la media aritmética, la mediana y la moda.

La media corresponde a la relación que se presenta entre la suma de un conjunto de valores y la cantidad de valores que se han sumado.

Por Ejemplo

Suponga que los trabajadores del departamento de producción de una importante empresa, presentan los siguientes salarios líquidos: $ 400.000; $ 440.000; $ 540.000; $ 400.00 y $ 444.000. La media salarial en este caso será de $ 444.800, lo cual se calcula de la siguiente forma:

$$\overline{X} = \frac{400.000 + 440.000 + 540.000 + 400.000 + 444.000}{5} = \$444.800$$

La mediana corresponde al número central de un conjunto de valores ordenados de menor a mayor. Sin embargo, cuando el conjunto de valores es par, la mediana se determinará calculando la media entre los dos valores centrales.

Por Ejemplo

De acuerdo a los salarios líquidos percibidos por los trabajadores del departamento de producción: $ 400.000; $ 440.000; $ 540.000; $ 400.00 y $ 444.000. Para calcular la mediana, se deberán ordenar de menor a mayor, y se seleccionará aquel valor que se encuentre en el centro de ellos.

$ 400.000 $ 400.000 $ 440.000 $ 444.000 $540.000

↓

Mediana

Como se puede observar en este caso, el 50% de los salarios líquidos del departamento estará por sobre el sueldo de $ 440.000; y el 50% restante estará bajo este salario líquido.

La moda corresponde al valor que más se repite de un conjunto de valores. Es decir, es aquel valor que se presente un mayor número de veces.

Por Ejemplo

Se sabe que los salarios líquidos del departamento de producción son $ 400.000; $ 440.000; $ 540.000; $ 400.00 y $ 444.000. Por lo tanto, en este caso, el salario modal será el sueldo líquido de $ 400.000, puesto que es el que percibe la mayor cantidad de trabajadores del departamento.

d) Números índice: muestran los cambios relativos de una variable respecto a una base a la cual se le asigna el valor de cien. Por lo tanto, este método permite comparar las variaciones que presenta una variable a través del tiempo. Para su cálculo se debe escoger un período que servirá de base. El valor de cada período se dividirá por la cifra base y el resultado se multiplica por cien.

Por Ejemplo

Suponga que las ventas anuales en pesos de "TOMAS", empresa dedicada a la venta de tomates en conserva, son las siguientes:

Año	Ventas anuales
2000	15.000
2001	15.500
2002	14.800
2003	16.500
2004	17.000
2005	17.600
2006	19.000

Para determinar el valor índice de las ventas anuales de la empresa "TOMAS", se ha seleccionado como año base el 2000. Entonces, sus números índice para cada año son los siguientes:

Año	Ventas anuales	Número índice
2000	15.000	100,00
2001	15.500	103,33
2002	14.800	98,67
2003	16.500	110,00
2004	17.000	113,33
2005	17.600	117,33
2006	19.000	126,67

Año Base

Como se puede observar, las ventas anuales de la empresa "TOMAS" expresadas en pesos, fueron incrementándose anualmente respecto al año 2000; a excepción del año 2002, en donde existió una caída en 1,33% (100 – 98,67).

Realice ejercicio nº 17

2.1 Indicadores de Gestión para las Secciones de la Organización

Independiente del tipo de organización de que se trate y del tipo de estructura que presenten, en ellas se realizan funciones básicas; siendo las más comunes el área de producción, comercialización, personal, financiera y administrativa.

El concepto de áreas funcionales difiere del concepto de estructura organizativa, debido a que las áreas existen independiente del tipo de estructura que tenga la

organización. Así por ejemplo, suponga el caso de una pequeña empresa que emplea una estructura simple; en donde el dueño es quien efectúa diversas funciones no especializadas, no existiendo dependencias administrativas diferenciadas. En este caso, a pesar que la estructura organizacional no tenga áreas específicas para las diversas funciones, igualmente se desarrollarán en ella las funciones de producir, vender, administrar, manejar personal, y financiar.

Cada una de las funciones que se realizan en una organización se complementa e integra entre sí; por lo tanto, será imprescindible llevar un control sobre cada una de ellas, en donde se evalúe su desempeño, lo que permitirá que cada área funcional oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales, a fin de conducirse hacia una misma dirección. Por lo tanto, a pesar que cada área funcional se especialice en el desarrollo de una actividad u operación determinada, se deberá proporcionar una orientación común a los esfuerzos y recursos de cada una de ellas.

Una forma de evaluar el desempeño de cada área funcional es mediante la utilización de indicadores de gestión, los cuales además de identificar el rendimiento que han logrado, servirán de información para la toma de decisiones.

A continuación, se darán a conocer algunos de los indicadores típicos de cada una de las áreas, incluida la alta dirección.

CLASE 07

- Indicadores de Gestión del Área de Producción

La importancia fundamental de utilizar indicadores de gestión en el área de producción, es que permiten lograr un mayor nivel de planificación, de visualización de metas y de alcance de las mismas. Por lo tanto, al utilizar procesos de planeación diarios, se puede generar un mayor control, así como también existe mayor probabilidad de actuar con más rapidez ante desviaciones que ocurran en el proceso, lo cual permitiría el alcance de las metas.

En el proceso de producción existen dos tipos de indicadores generales que permiten evaluar dos factores que se relacionan entre sí: uno de ellos controla el proceso productivo en sí mismo; mientras que el otro, controla la productividad de los trabajadores. Sin embargo, el tipo de indicador adecuado para cada organización dependerá de la tecnología utilizada en el proceso productivo, ya que aquellas que cuentan con procesos automatizados, deberán emplear indicadores que se orienten hacia el proceso, en cuyo caso serán las propias máquinas y equipos quienes brinden la información.

Las clases de indicadores que se orienten en el proceso productivo podrán basarse en la eficiencia del proceso, la calidad física del producto, o bien, en la calidad del proceso.

Por Ejemplo

Suponga el caso de una empresa familiar dedicada a la confección de calzado, cuyas decisiones estratégicas y la gestión se encuentran concentradas en tres miembros de familia. Se sabe además que en esta empresa se emplean dos tipos de indicadores: los de desempeño global del área de producción y los de desempeño del personal asignando a la producción.

Orientándonos a los indicadores de desempeño global del área de producción; se puede decir que este tipo de indicadores se utilizan para medir y controlar el aporte conjunto de los factores productivos, tales como: cumplimiento de planes de producción, eficiencia en el uso de dispositivo técnico, tiempos reales en la producción y alcance de los objetivos del área.

Junto con lo anterior, existen otros tipos de indicadores más sofisticados que se orientan en evaluar y controlar no sólo los resultados, sino un conjunto de factores y atributos del proceso productivo en sí; a saber: calidad, integridad, certificación y normalización del proceso productivo.

En términos específicos, uno de los indicadores que permitirá evaluar el desempeño global del área de producción de la empresa de calzado, orientado a la eficiencia técnica es el siguiente:

$$\text{Tiempo Real Producción} = \text{Tiempo Total Producción} - \text{Tiempo de Parada} - \text{Tiempo de Reparaciones}$$

Globalmente, los indicadores que evalúan el tiempo real de producción permiten determinar la eficiencia del proceso de producción y la eficiencia del mantenimiento del equipo técnico. En forma indirecta permiten evaluar al personal, sobre todo cuando el factor humano influye de alguna manera en el proceso.

Junto con lo anterior, este indicador permite planificar en forma realista los objetivos de producción, así como tomar decisiones sobre posibles ensanches de la capacidad productiva. Lo anterior se debe a que los indicadores de tiempo real se basan en información en tiempo real, lo que permite efectuar un control segundo a segundo sobre los planes de producción.

Como se puede observar en el ejemplo, el eje principal de desarrollo de la empresa de calzado es el área de producción, por lo tanto, los indicadores de gestión se concentran en esta área.

En el cuadro que se muestra a continuación, se darán a conocer algunos de los principales indicadores de gestión empleados por las organizaciones en el área de producción.

Cuadro Nº 1: Indicadores de Gestión del Área de Producción

- $\text{Calidad del proveedor} = \dfrac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades pedidas}}$
- $\text{Desperdicios} = \dfrac{\text{Unidades de desperdicios}}{\text{Unidades producidas}}$
- $\text{Productividad de la mano de obra} = \dfrac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas} - \text{hombre trabajadas}}$

- $\text{Utilización de la capacidad instalada} = \dfrac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórica}}$
- $\text{Calidad del producto} = \dfrac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$

Realice ejercicio nº 18

- Indicadores de Gestión del Área de Comercialización

El área de comercialización es quien establece la relación entre la empresa con el entorno. Por lo tanto, es quien forma parte integral de las estrategias empresariales, siendo el resultado a su vez de las acciones realizadas en las demás áreas funcionales.

En efecto, la necesidad de supervivencia y competencia ejercen presión sobre el lugar que ocupa el área comercial dentro de las prioridades de la organización. De ahí, surge la importancia del desarrollo de sistemas de control de procesos y formas de comunicación que permitan integrar el área comercial con el resto de la empresa. Así, por ejemplo, la integración que se produzca entre el área comercial y el inventario de productos terminados es fundamental en las organizaciones, puesto que la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes se verá limitada por el área de producción, quien deberá ser capaz de reaccionar a tiempo, a fin de poder cumplir con los pedidos solicitados.

Diversos factores ambientales han provocado que las empresas busquen mejorar sus relaciones con los clientes, lo cual les permitiría lograr una ventaja competitiva. Por tal razón, el área comercial se convierte en la fuerza impulsora de la acción, al determinar no sólo los niveles de ventas adecuados, sino también los parámetros de calidad y de servicio.

El empleo de indicadores de gestión en esta área particular, tendrá mayor relevancia cuanto más dinámico y competitivo sea el sector en el cual se desenvuelve la empresa, puesto que deberá estar atenta al efecto que tiene su accionar y el de sus competidores en las variables ambientales que influyen sobre la posición y ventaja competitiva.

De acuerdo a lo anterior, hoy en día se hace fundamental para las organizaciones medir su desempeño en el área comercial, ya sea en términos de eficiencia, calidad o servicio.

Por Ejemplo

Suponga una empresa editorial, cuyas actividades de gestión son desarrolladas directamente por el gerente, quien basa las evaluaciones de desempeño para el área comercial en términos de presupuestos de ventas, indicador principal que permitirá determinar la cantidad de libros estimados que deberían venderse en un período específico. En este caso, la formulación del presupuesto de ventas estará precedida de un plan estratégico de ventas con el detalle de aspectos cualitativos, como los mercados, productos, segmentos, etc.

De acuerdo a lo anterior, el presupuesto de ventas permitirá comparar los resultados reales versus los esperados, según línea de productos y segmentos penetrados por cada ejecutivo de ventas.

A pesar de lo anterior, esta editorial también podrá basar su análisis del rendimiento en el área comercial a través de indicadores tradicionales, tales como rotación de inventarios, costos variables de ventas, participación de mercado, etc.

En el cuadro que se muestra a continuación, se darán a conocer algunos de los principales indicadores de gestión empleados por las organizaciones en el área de comercialización.

Cuadro Nº 2: Indicadores de Gestión del Área Comercial

- $\text{Participación de mercado} = \dfrac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector industrial}}$
- $\text{Participación del producto} = \dfrac{\text{Ventas del producto}}{\text{Ventas totales}}$
- $\text{Devoluciones} = \dfrac{\text{Despachos devueltos}}{\text{Número de despachos}}$
- $\text{Eficiencia de la publicidad} = \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Costos de la publicidad}}$
- $\text{Participación de un canal de distribución} = \dfrac{\text{Ventas del canal}}{\text{Ventas totales}}$

Realice ejercicios nº 19 y 20

CLASE 08

- Indicadores de Gestión del Área de Personal

A pesar que el factor humano es primordial en las organizaciones, los indicadores de gestión en el área de personal se encuentran menos desarrollados que aquellos relacionados con el área productiva y financiera de la misma.

Para que los indicadores sean utilizados en forma efectiva, se deberá establecer un cambio en las formas de relación trabajador – empresa; en donde deberán explicitarse las metas y objetivos, tanto de los individuos como los organizacionales, lo cual permitirá alinear los objetivos entre el personal y la organización.

La variación que debe existir en la relación trabajador – empresa es uno de los rasgos más importantes de las nuevas formas de administrar al recurso humano; sin embargo, también es uno de los objetivos más difíciles de alcanzar, sobre todo en empresas antiguas, en donde prevalecen los mecanismos tradicionales, los cuales se basan principalmente en el sentido de pertenencia, orientados a relaciones directas (cara a cara). En efecto, el sentido de pertenencia se funda en la posibilidad de hacer que los empleados alcancen una gran estabilidad, y desarrollen un fuerte compromiso afectivo con la empresa, sintiéndose identificados con ella.

En cambio, la nueva forma de administrar el recurso humano, que busca la alineación entre objetivos individuales y organizacionales, persigue el establecimiento de relaciones más racionales y contractuales, así como enriquecer las formas de tratamiento del personal. De esta forma, este concepto involucra las inversiones en capacitación, lo cual permitirá generar un trabajador calificado y responsable.

Los indicadores de gestión en el área de personal se pueden clasificar en tres grandes tipos; a saber:

a) Indicadores para el control del desempeño: tratan de evaluar y controlar el desempeño de los empleados al interior de la organización.

b) Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa: este tipo de indicador se encuentra ligado al control, y se relaciona con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo, y la actitud hacia las metas y los objetivos de la empresa.

c) Indicadores para el desarrollo del factor humano: este tipo de indicador se relaciona con la estimación de la calida técnica, social y humana del personal que dispone la empresa. A partir de ellos, se puede determinar la necesidad de establecer programas de capacitación, motivación y satisfacción de necesidades individuales, así como los procesos de contratación, selección y promoción del personal.

Es importante señalar que cada tipo de indicador, tendrá una importancia relativa diferente entre distintas empresas, ya que éstos dependerán de los objetivos organizacionales y el estilo de gestión utilizado en la empresa. Así por ejemplo, las empresas con estilos tradicionales, se basarán fundamentalmente en el control y a la estimación del impacto de la mano de obra en los costos de producción; no existiendo mediciones precisas sobre la rotación de personal o de retiros voluntarios.

En el siguiente cuadro, se pueden observar los principales indicadores de gestión del área de personal utilizados en diferentes organizaciones.

Cuadro Nº 3: Indicadores de Gestión del Área de Personal

- $\text{Rotación de personal} = \dfrac{\text{Número de personas retiradas}}{\text{Total de cargos}}$
- $\text{Ausentismo} = \dfrac{\text{Horas – hombre de ausencia}}{\text{Horas – hombre totales}}$
- $\text{Productividad de mano de obra} = \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$
- $\text{Salario medio} = \dfrac{\text{Costos de personal}}{\text{Número de empleados}}$
- $\text{Frecuencia de accidentes} = \dfrac{\text{Número de accidentes}}{\text{365 días (12 meses o 46 semanas)}}$
- $\text{Importancia de programas de bienestar} = \dfrac{\text{Costo del bienestar}}{\text{Ventas netas}}$

Realice ejercicio nº 21

- Indicadores de Gestión del Área Financiera

Para poder realizar el análisis del desempeño en el área financiera, se deben considerar dos instrumentos: el Balance General, y el Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias. Por lo tanto, los indicadores de gestión del área financiera son el resultado de las prioridades financieras tradicionales, cruzando los diversos elementos del balance (activos, pasivos y patrimonio) y del estado de resultados (utilidades, gastos e ingresos), e incluyendo eventualmente algunos costos relevantes.

Por Ejemplo

En una empresa minera, el departamento de finanzas, junto con el departamento técnico genera indicadores que sirven para que la presidencia corporativa y la dirección general tengan un panorama de cómo marcha el negocio. En este caso, los indicadores financieros apuntan hacia tres factores claves:

a) La evolución de la tasa de cambio: en este caso, los resultados contables deben ser convertidos a moneda extranjera, lo que permitirá evaluar el impacto que genera sobre los costos de la empresa, la evolución de la tasa de cambio.

b) Los gastos de operación: en este caso, se utilizan los indicadores para conocer en qué se gastó el dinero, qué departamento lo gastó, etc.; lo que permitirá definir responsables.

c) Resultados financieros: este tipo de indicadores mide la generación de fondos efectivos: ingresos por venta, ingresos operacionales, inversión de capital, etc.

Es importante señalar que existen diversos indicadores financieros tradicionales que son utilizados comúnmente por el conjunto de empresas, mientras que otros se conciben para controlar aspectos críticos del negocio, el cual varía entre una empresa y otra; siendo a veces la liquidez, la tasa de rentabilidad sobre la inversión, la tasa de rentabilidad sobre las ventas, etc.

Por Ejemplo

Generalmente las sociedades anónimas presentan información que se destina a los accionistas de la empresa, para quienes los indicadores más relevantes son la rentabilidad financiera, la utilidad de la acción, la recuperación de cartera y el valor intrínseco de la acción.

Por lo tanto, los indicadores financieros se convierten en mecanismos que permiten apoyar la toma de decisiones estratégicas de la organización. Generalmente, los indicadores financieros se clasifican en cinco tipos básicos; en el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar algunos de los principales indicadores de gestión que se utilizan comúnmente en el área financiera de las organizaciones.

Cuadro Nº 4: Indicadores de Gestión del Área Financiera

Tipo de Indicador	Razón
Liquidez	• $\text{Razón circulante} = \dfrac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ • $\text{Prueba ácida} = \dfrac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$

Tipo de Indicador	Razón
Apalancamiento	• $\text{Deuda o activo total} = \dfrac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$ • $\text{Rotación del interés ganado} = \dfrac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Cargos por intereses}}$
Actividad	• $\text{Rotación del inventario} = \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$ • $\text{Período de cobro} = \dfrac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$ • $\text{Rotación de los activos fijos} = \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$ • $\text{Rotación de activos totales} = \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
Rentabilidad	• $\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \dfrac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ • $\text{Rentabilidad económica} = \dfrac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$ • $\text{Rentabilidad financiera} = \dfrac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ • $\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \dfrac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$ • $\text{Razón de precio a utilidades} = \dfrac{\text{Precio}}{\text{Utilidades}}$ • $\text{Razón de valor de mercados a valor libros} = \dfrac{\text{Valor de mercado}}{\text{Valor en libros}}$
Crecimiento	• $\text{Ventas} = \dfrac{\text{Valores finales}}{\text{Valores iniciales}}$ • $\text{Ingreso neto} = \dfrac{\text{Valores finales}}{\text{Valores iniciales}}$ • $\text{Utilidad por acción} = \dfrac{\text{Valores finales}}{\text{Valores iniciales}}$

Realice ejercicio nº 22

CLASE 09

- ## Indicadores de Gestión de la Alta Dirección

Estos tipos de indicadores miden las características de la organización en su conjunto, y no a sus diferentes componentes consideradas independientemente. Pese a lo anterior, muchos de los indicadores que se emplean para evaluar el desempeño de la empresa total son utilizados en áreas funcionales específicas; así por ejemplo, la participación de mercado es un indicador que permite determinar la posición competitiva que presenta la empresa respecto a sus competidores; siendo utilizado en forma particular por el área de comercialización. Esta duplicidad, se genera porque los indicadores sintetizan numerosas características de la organización que trascienden los aspectos específicos de cada función.

En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden observar los principales indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño de la empresa en su totalidad, y que por ende, son empleados por la alta gerencia, quienes deben tener una visión global de la organización.

Cuadro Nº 5: Indicadores de Gestión de la Alta Dirección

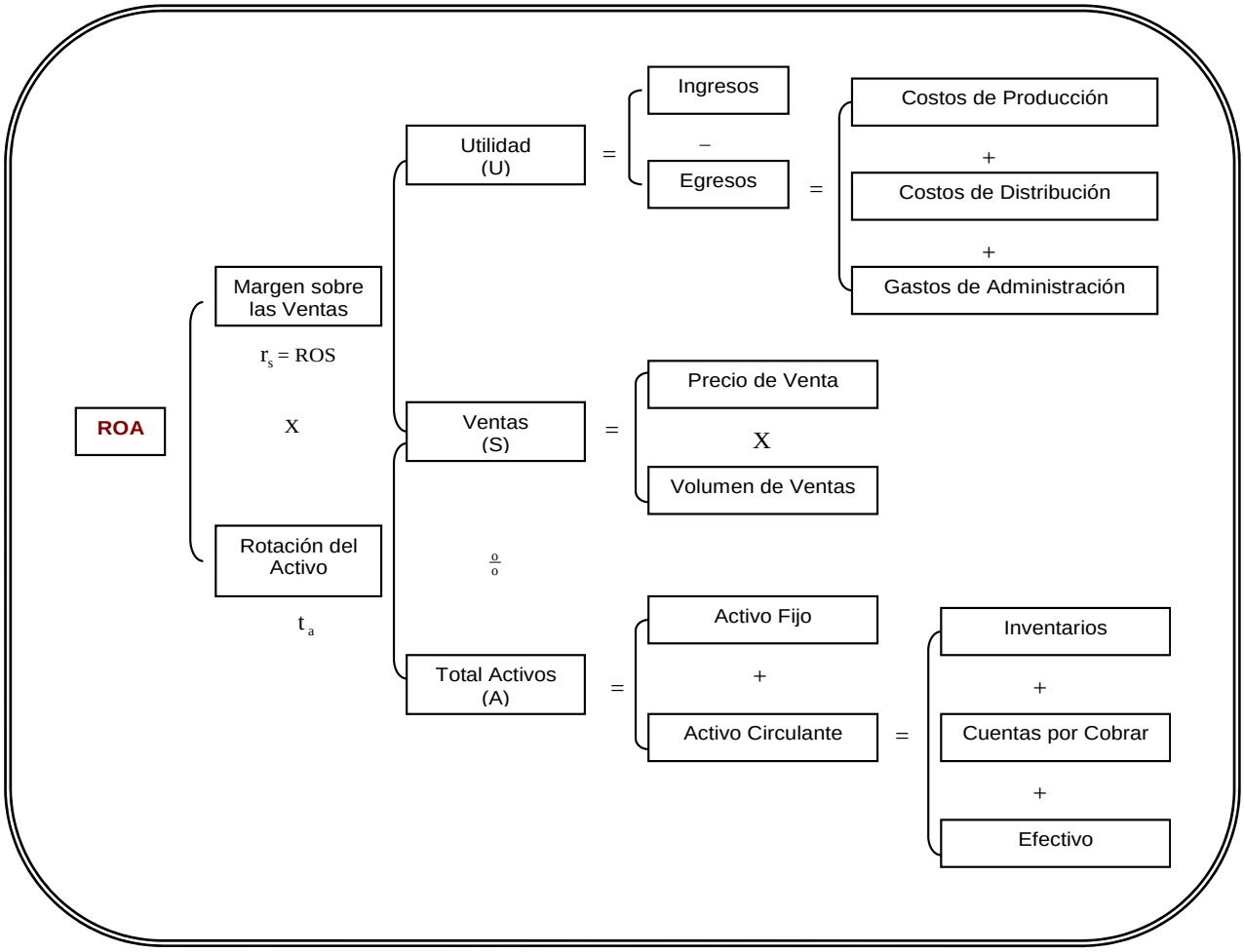
- $$\text{Innovación} = \frac{\text{Ingresos por productos nuevos}}{\text{Ingresos por productos antiguos}}$$
- $$\text{Investigación} = \frac{\text{Inversión en investigación y desarrollo}}{\text{Utilidad neta}}$$
- $$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$
- $$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas / activo total / patrimonio / inversión}}$$
- $$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector industrial}}$$
- $$\text{Utilización de capacidad instalada} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórica} \times 100}$$

Además de lo anterior, es importante señalar que otro indicador que permite evaluar el desempeño global de la organización es el cuadro de mando, también denominado como esquema de Du Pont; el cual se constituye en un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos responsables de los resultados corporativos.

El esquema de Du Pont relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que se generan al interior de una organización. De acuerdo a ello, representa un conjunto de indicadores ligados entre sí, que permite detectar las debilidades que presenta la empresa. Este esquema es un mecanismo gráfico que permite calcular, controlar y analizar la rentabilidad de la inversión, o de los activos, si se considera que la empresa en sí representa un proyecto de inversión; en donde se considera fundamentalmente el control de costos y la rotación de los diversos activos.

En el siguiente cuadro, se muestra el esquema de Du Pont, pudiéndose visualizar claramente en él, los diversos indicadores que lo componen.

Cuadro Nº 6: Cuadro de Mando de Du Pont



Una vez que se han dado a conocer los diversos indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño de cada área de la organización, así como a ésta en su conjunto; el

estudio se focalizará en un área específica: la financiera; por tener un amplio uso en todas las organizaciones.

Realice ejercicio nº 23

2.2 Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en estudiar la información que se encuentra contenida en los estados financieros básicos de la organización a través del uso de indicadores de gestión, lo cual permitirá generar una base sólida y analítica para la toma de decisiones. Por lo tanto, el análisis financiero corresponde al análisis e interpretación de la información contable, lo cual representa la fase final de la actividad contable.

El análisis financiero utiliza información basada en aspectos tanto financieros como económicos; por lo tanto, se puede indicar que dicha información es relevante para la toma de decisiones, y para el control y evaluación dentro de una organización.

Por Ejemplo

Análogamente se puede demostrar la importancia para la toma de decisiones que presenta el análisis e interpretación de la información; suponga que un individuo decide comprar un vehículo, para tomar la decisión podrá identificar el rendimiento de kilómetros por cada litro de bencina. Asimismo, si se interesa en adquirir un equipo de refrigeración, probablemente en su decisión influirá el gasto de energía en kilowatts por hora. En el caso de un jugador de fútbol, un equipo podrá decidir adquirir los derechos de contar con un jugador dependiendo de la cantidad de goles que ha efectuado, etc.

Como se puede observar, el empleo de indicadores puede emplearse en todo orden de cosas, lo cual permite evaluar el desempeño y para fines comparativos; de acuerdo a ello, en el caso particular de las organizaciones, el análisis e interpretación de la información contable se realiza para evaluar los resultados de la operación de la propia empresa.

Las cifras contables por sí solas tienen poco sentido; por tal razón, es importante que éstas se comparen y relacionen con otras partidas, lo cual permitirá determinar si un valor es el adecuado o no, si se requieren de acciones correctivas, mejoras, etc. Para realizar este proceso de análisis, muchas organizaciones comparan su situación con la de la industria o con la de sus competidores principales; así como también efectúan análisis comparativos con información histórica de sí mismas.

Por lo tanto, la información que se requiere para evaluar el funcionamiento de la organización, se obtiene a partir de los estados financieros, lo que permite reconstruir

decisiones e interpretar la situación económica y financiera de una organización, para ello debe utilizar herramientas financieras denominadas “indicadores financieros”, que sirven de base para llevar a cabo dicho análisis.

Los indicadores financieros, son ratios o relaciones entre dos o más cifras contenidas en uno o entre estados financieros de una organización; así por ejemplo, se puede establecer la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante, lo cual permitirá determinar la razón circulante, indicador que señala la capacidad de la empresa de solventar su deuda corriente, con recursos financieros de corto plazo. Como se puede observar, este proceso de análisis de la información le permitirá a la organización evaluar los resultados de sus diversas operaciones, los cuales podrán ser utilizados por sus distintos usuarios, sean éstos: inversionistas, instituciones financieras, acreedores, instituciones de fiscalización, etc.

Por Ejemplo

Un accionista se puede interesar por indicadores de rentabilidad de corto y largo plazo de la empresa en la cual ha invertido su capital; en cambio, un acreedor puede interesarse por indicadores de rentabilidad que reflejen la capacidad de generación de utilidades, ya que de esta forma, el deudor (la empresa), dispondrá de recursos para el pago de sus deudas.

Dado lo anterior, se puede decir que la finalidad de las organizaciones que utilizan razones o indicadores financieros, son las siguientes:

- Prever situaciones y resultados financieros.
- Identificar las posibilidades de inversión en empresas que se encuentren en una buena posición económica y financiera, ya sea para propósitos de control o diversificación.
- Presentar una visión acerca de las distintas áreas dentro de la empresa e identificar los problemas en su gestión.
- Evaluar la gestión a nivel general de la empresa.

Realice ejercicio nº 24

CLASE 10

2.2.1 Análisis de Indicadores Financieros

Como se dijo anteriormente, el análisis de indicadores financieros permite la comparación entre una o más cifras contenidas en un o entre estados financieros, ya sea de

diferentes períodos de tiempo o de diferentes categorías; cuya selección dependerá del propósito u objetivo que se persiga con el análisis.

De acuerdo al propósito que se persiga, los analistas podrán hacer uso de diversos indicadores, los cuales se clasifican en cinco grandes grupos: razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y de crecimiento; quienes en forma independiente suministran información específica para la toma de decisiones; por lo tanto, para diferentes tipos de usuarios, ciertos indicadores serán más importantes que otros.

A continuación, se estudiarán en forma práctica los principales indicadores financieros utilizados por las organizaciones de acuerdo a la clasificación mencionada.

- Razones de Liquidez

Los indicadores de liquidez, o solvencia, son aquellos que determinan la capacidad que tiene la organización para enfrentar las obligaciones contraídas de corto plazo, a medida que surgen. De esta forma, si una empresa no es capaz de cubrir en forma oportuna sus compromisos de corto plazo, difícilmente podrá cubrir los intereses a favor de ellos, así como la amortización del capital.

Por lo tanto, la importancia de estos indicadores radica en que los pasivos a corto plazo se pagan con efectivo, por lo que será necesario conocer el saldo de efectivo disponible en un momento determinado; pero más importante aún son los flujos de efectivo que se generan en un período corto de tiempo.

A continuación, se analizarán los principales indicadores de liquidez que podrán ser utilizados por las organizaciones; para ello se considerará el Estado de Resultados y Balance General, Consolidados de “Empresas TOMACH S.A.”, para el período 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

EMPRESA TOMACH S.A.
Estado de Resultado Consolidados
01 de enero al 31 de diciembre, 2009

Ventas Netas	$ 900.000
(-) Costo de los bienes vendidos.	$ 540.000
Utilidad Bruta	$ 360.000
(-) Gatos de operación	
Gastos de ventas:	
Salarios y Comisiones en ventas	$ 64.800
Publicidad	$ 42.000
Servicio de entrega	$ 14.200
Depreciación	$ 9.000
Otros Gastos de venta	$ 6.000
Gastos Generales y Administrativos	$ 136.000
Salarios Generales y Administrativos:	
Salarios Administrativos y de Oficina	$ 93.000
Servicios Públicos	$ 3.100
Depreciación Edificio	$ 3.000
Otros gastos Generales y Administrativos	$ 4.900
Gastos totales generales y administrativos	$ 104.000
Total Gastos de Operación	$ 240.000
Utilidad Operacional	$ 120.000
_ / + Gastos no operacionales:	
Gastos de intereses	$ 12.000
Descuentos perdidos en compras	$ 1.200
Ingreso de Intereses	$ (3.200)
	$ 10.000
Ingreso antes del impuesto sobre la renta	$ 110.000
Gasto de impuesto sobre la Renta	$ 38.000
Utilidad Neta	$ 72.000

Balance General Consolidado
EMPRESA TOMACH S.A.
01 de enero al 31 de diciembre del 2009

ACTIVOS		**PASIVOS**	
Efectivo	$ 30.000	Documentos por pagar	$ 10.000
Valores negociables	11.000	Cuentas por pagar	62.000
Documentos por cobrar	5.000	Impuesto a la renta	13.000
Cuentas por cobrar	60.000	Impuestos de venta	3.000
Inventario	70.000	Gastos acumulados	8.000
Gastos pagados por anticipado	4.000	Depósitos de clientes	4.000
Total activo circulante	180.000	Total pasivo circulante	100.000
Activos fijos:		Pasivos de largo plazo:	
Terreno	151.000	Hipoteca por pagar	110.000
Edificios	111.000		
Instalaciones	18.000	Total Pasivos	210.000
Total planta y equipo	280.000		
		Patrimonio:	
Otros activos:		Capital	150.000
Inversiones en empresas relacionadas	170.000	Utilidades retenidas	270.000
		Patrimonio total	420.000
Total Activos	**$ 630.000**	**Total Pasivos y Patrimonio**	**$ 630.000**

a) Capital de trabajo: se puede definir como una medida utilizada para expresar la diferencia entre activos y pasivos circulantes. Por lo tanto, este indicador señala el exceso de activos circulante sobre los pasivos circulantes; es decir, indica la capacidad de pago de las deudas de corto plazo contraídas por la organización, mediante la utilización de activos de corto plazo (activos de fácil conversión a efectivo).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

El capital de trabajo, es un indicador directo de la capacidad de crecimiento de una empresa y de la solvencia de corto plazo; y se encuentra expresado en términos monetarios, lo cual permite diferenciar entre empresas con similar índice.

Por Ejemplo

Considerando el Balance General Consolidado de empresa "TOMACH LTDA.", se puede observar que los activos circulantes equivalen a $ 180.000; al cual se le deben descontar los gastos pagados por anticipado, debido a que representa un desembolso de dinero que ya se efectuó, y mediante el cual la empresa no generará efectivo. Por lo tanto el activo circulante a considerar es de $ 176.000. Mientras que el pasivo circulante corresponde a $ 100.000. Al reemplazar los datos en la fórmula de capital de trabajo, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \$\,176.000 - \$\,100.000 = \$\,76.000$$

Lo anterior indica que los activos circulantes se convierten en efectivo en un período corto de tiempo y que los pasivos circulantes requieren de un pago rápido en efectivo. Por lo tanto, el capital de trabajo mide los recursos de efectivo disponibles para el pago de obligaciones circulantes.

Como se puede observar en este caso, la empresa cuenta con el suficiente efectivo para solventar las deudas de corto plazo, quedándole un remanente de $ 76.000 de capital de trabajo para poder invertir y crecer. Si ocurriera que los activos circulantes, es decir, los recursos financieros que dispone TOMACH en el corto plazo fuesen menores a los pasivos circulantes, ésta se encontraría en la difícil situación para cubrir los compromisos contraídos en el corto plazo.

b) Razón circulante: se define como la capacidad de pago de las deudas de corto plazo; es decir, este indicador indica la relación que existe entre los recursos financieros con los que cuenta la organización en el corto plazo, para cubrir los pasivos contraídos en el mismo período. Por lo tanto, la razón circulante proporciona una idea de la capacidad de pago y la suficiencia del capital de trabajo; esto último se origina porque los acreedores de corto plazo esperan que se liquiden sus compromisos con el capital de trabajo que tiene la organización y con el que se haya de generar por las operaciones de corto plazo.

La razón circulante se calcula dividiendo el total de activos circulantes por los pasivos circulantes totales, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es importante señalar que mientras mayor sea el resultado del indicador, mayor será la posibilidad de que puedan cubrirse las deudas de corto plazo, ya que la organización contará con los suficientes activos para hacerlos efectivo cuando se requiera.

Junto con lo anterior, se debe señalar que para el cálculo de la razón circulante no deberán considerarse aquellas partidas que no implican un ingreso o salida de efectivo, tales como: los pagos por anticipado y los créditos diferidos por amortizar, ya que como se dijo anteriormente, la razón de liquidez busca determinar la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes, a fin de cumplir con sus compromisos de corto plazo.

Por Ejemplo

De acuerdo al Balance General de empresa "TOMACH LTDA.", se puede observar que los activos circulantes equivalen a $176.000 (se deben descontar los gastos pagados por anticipado); mientras que el pasivo circulante asciende a $100.000. Si se reemplazan las cifras anteriores en la razón circulante, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$\,176.000}{\$\,100.000} = 1{,}76 \text{ veces}$$

Lo anterior indica que la razón circulante de TOMACH es de 1.76, es decir, los activos circulantes de la empresa al 31 de diciembre de 2009 son 1.76 veces más grandes que sus pasivos corrientes. De acuerdo a ello, la empresa es capaz de solventar con los recursos financieros de corto plazo que posee, las deudas contraídas en el mismo período, ya que por cada $ 100 de deuda de corto plazo, cuenta con $ 176 de activo para cubrirla.

c) Razón de liquidez inmediata: se define como aquel indicador que compara solamente los activos circulantes que se hacen efectivo más rápidamente por una empresa, llamados también activos de liquidez inmediata con los pasivos circulantes. Por lo tanto, se puede decir que aquellos activos que son convertidos en efectivo más rápidamente son: efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar; mientras que aquellos que requieren de mayor tiempo para convertirse en efectivo o activos menos líquidos son los inventarios.

Por ende, la razón de liquidez inmediata, compara los activos circulantes más líquidos con los pasivos circulantes.

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo de Liquidez Inmediata}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Como se puede observar, el indicador de liquidez inmediata señala la capacidad de pago de las deudas de corto plazo de la empresa, haciendo uso de los activos que se convierten en efectivo rápidamente. Por lo tanto, las razones de liquidez inmediatas son útiles para evaluar la solvencia de las empresas que tienen inventarios de lenta rotación.

Por Ejemplo

Tomando en consideración el Balance General Consolidado de empresa TOMACH LTDA., se puede observar que dentro de los activos de liquidez inmediata se incluyen:

- Efectivo $ 30.000
- Valores negociables $ 11.000
- Documentos por cobrar $ 5.000
- Cuentas por cobrar $ 60.000

Por lo tanto, los activos de liquidez inmediata suman un total de $ 106.000. Al reemplazar los datos en la fórmula de razón de liquidez inmediata, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo de Liquidez Inmediata}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$\,106.000}{\$\,100.000} = 1.06 \text{ veces}$$

Lo anterior indica que la razón de liquidez inmediata de la empresa TOMACH LTDA. es de 1.06; es decir, los activos de liquidez inmediata de la empresa al 31 de diciembre de 2009 son 1.06 veces más grandes que sus pasivos circulantes. Por lo tanto, la empresa es capaz de solventar sus deudas de corto plazo, haciendo uso de sus activos de liquidez inmediata, ya que por cada $ 100 de deudas de corto plazo, ésta cuenta con $ 106 de activos para cubrirlas.

d) Prueba ácida: este indicador es similar a la razón circulante. La diferencia radica en que ésta sólo involucra aquellos activos cuya conversión en efectivo es inmediata; por lo tanto, los inventarios no deben considerarse, puesto que requieren de mayor tiempo para ser transformados en efectivo, así como tampoco los gastos pagados por anticipado, puesto que este indicador intenta medir la capacidad de pago de aquellos activos de fácil liquidación, mientras que esta partida representa desembolsos que se generaron en la empresa en el período actual, pero que se transformarán en gastos en períodos futuros. De acuerdo a ello, en la prueba ácida, a los activos circulantes deberán excluirse aquellos que no son de fácil liquidación.

En términos generales, para calcular la prueba ácida, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Como se puede observar, la prueba ácida es un indicador equivalente a la razón de liquidez inmediata, puesto que ambos se basan en aquellos activos que tienen una rápida

conversión en efectivo para determinar la solvencia de la empresa en relación a sus deudas de corto plazo.

Por Ejemplo

De acuerdo al balance General Consolidado de empresa TOMACH LTDA. presentado, la prueba ácida en este caso, será la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario} - \text{gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{180.000 - 74.000}{100.000} = 1.06 \text{ veces}$$

Como se puede observar, mediante el cálculo de la prueba ácida se puede comprobar que el resultado de este indicador es equivalente a la razón de liquidez inmediata.

Realice ejercicio nº 25

CLASE 11

- Razones de Apalancamiento

Las razones de apalancamiento se utilizan para determinar la estructura financiera que presenta la organización; es decir, la proporción de empleo de las distintas fuentes de financiamiento, lo cual permite responder a la interrogante: ¿qué parte de los activos totales se han financiado con pasivos y qué parte con capital contable? De acuerdo a ello, como en este caso se buscan financiar preferentemente los activos de largo plazo, mediante deuda o capital, se generarán dos tipos de obligaciones: pagar el principal de la deuda a la fecha de vencimiento y pagar los intereses periódicos (costo del capital). Mientras que en los pasivos de corto plazo la obligación principal estaría constituida por el pago de la deuda principal.

Por lo tanto, la razón de apalancamiento significa utilizar dinero prestado para obtener un rendimiento mayor al costo de endeudamiento, aumentando la utilidad neta y el rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas comunes. Por ejemplo, se puede obtener dinero en préstamo a una tasa de interés del 12% y dicho dinero utilizarlo para obtener una utilidad del 20%, por lo tanto, se generará un beneficio; o bien, se puede financiar un activo de largo plazo emitiendo acciones, lo cual generará que el capital de la empresa se incremente.

Así, se puede indicar que las razones de apalancamiento son fundamentales, y su importancia radica en que permiten medir la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a largo plazo cuando éstas vencen, dependiendo de la rentabilidad, ya que una empresa no podrá pagar sus deudas a largo plazo a menos que obtengan utilidades. En otras palabras, estos indicadores señalan el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, cuyas deudas contraídas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

De acuerdo a lo anterior, es importante señalar que una empresa tendrá un mayor riesgo financiero mientras mayor sea el financiamiento de sus activos mediante el empleo de pasivos; debido a que la empresa al incurrir en mayores deudas, podría en algún momento generar la insolvencia de la empresa para cubrir dichas deudas, lo cual le restringiría el acceso a nuevos financiamientos.

A continuación, se estudiarán los principales indicadores de gestión que evalúan la capacidad financiera de la organización.

a) Razón de endeudamiento: también denominada como palanca financiera, se define como una medida básica que indica la proporción en que se combina el pasivo total con el activo total, en el financiamiento de los activos de la empresa; es decir, la razón compara el pasivo total con el activo total, indicando el porcentaje en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por acreedores.

Para poder medir la razón de endeudamiento, se deberá considerar la siguiente formula:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Como se puede observar, la razón de endeudamiento representa el porcentaje de activos financiados por acreedores. Dado lo anterior, se aconseja mantener este indicador bajo, ya que en caso de quiebra de la organización, existe una mayor protección para el pago a los acreedores.

Por otro lado, la razón de endeudamiento no es una medida de liquidez de corto plazo, es una medida de riesgo de los acreedores a largo plazo. Mientras menor sea la porción de los activos fijos totales financiada por los acreedores, menor es el riesgo que el negocio no pueda pagar sus deudas. Desde el punto de vista de los acreedores, entre más baja sea la razón de endeudamiento más segura es su posición.

Por Ejemplo

Al observar el Balance General de TOMACH LTDA., se puede observar que los pasivos totales equivalen a $ 210.000, mientras que los activos totales ascienden a $ 630.000. Al reemplazar los datos en la razón de endeudamiento, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{\$\,210.000}{\$\,630.000} = 0.3333 = 33{,}33\%$$

Lo anterior indica que la razón de endeudamiento de "TOMACH S.A." es de 33,33%; es decir, los activos totales de la empresa fueron financiados con pasivo de largo plazo en un 33,33%. En otras palabras, por cada $ 100 pesos de activo, se adeudan aproximadamente $ 33,33 a los acreedores de la empresa.

Otra forma de calcular la razón de endeudamiento es mediante la siguiente fórmula, a la que también se denomina razón pasivo – capital contable:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Como se puede observar, en este caso la razón de endeudamiento indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los propietarios de la organización. En otras palabras, este indicador señala la proporción de las deudas totales de la empresa que pueden ser cubiertas mediante fondos propios de la misma, pues compara el financiamiento proveniente de terceros, con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, lo cual permite identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

Por Ejemplo

De acuerdo a empresa TOMACH S.A., el pasivo total equivale a $ 210.000; mientras que el capital contable corresponde a $ 150.000.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}} = \frac{\$\,210.000}{\$\,150.000} = 1{,}4 \text{ veces}$$

Como se puede observar, en este caso, la deuda de la empresa es 1,4 veces mayor que el capital propio de la misma; en otras palabras, con los fondos propios que posee no logra cubrir las deudas contraídas con terceros, ya que por cada $ 100 de capital, la empresa adeuda $ 140.

Para determinar el porcentaje de las deudas contraídas con acreedores que logran ser cubiertas con fondos propios, se debe considerar la siguiente relación:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}} = \frac{\$\,150.000}{\$\,210.000} = 0{,}714 = 71{,}4\%$$

De esta forma, se puede identificar que el capital propio de la empresa logra cubrir el 71,4% de las deudas contraídas con acreedores.

Realice ejercicio nº 26

- Razones de Actividad

Las razones de actividad son aquellas que se utilizan para determinar la rapidez con que las partidas del activo se convierten en ventas o efectivo; es decir, miden la efectividad con que la empresa está utilizando sus activos.

a) Rotación de cuentas por cobrar: es indiscutible que las cuentas por cobrar se relacionan con las ventas que se generan en la empresa, pues están condicionadas en función del plazo de crédito que se les concede a los clientes. De acuerdo a ello, este indicador muestra el número de veces en que el total de las cuentas son cobradas en su totalidad durante un período de tiempo. En otras palabras, indica que tan rápidamente convierte la compañía la totalidad de las cuentas en efectivo.

Para poder medir la rotación de cuentas por cobrar, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Es importante señalar que para las empresas será conveniente tener un alto índice de rotación de cuentas por cobrar, ya que la organización puede obtener recursos líquidos un mayor número de veces durante el año; además, se puede decir también que al existir una mayor rotación de cuentas por cobrar, la cobranza es más eficiente, o la empresa cuenta con mejores clientes. Por lo tanto, este indicador se utiliza para conocer la eficiencia de la política de créditos que emplea la empresa.

Por Ejemplo

Al observar el Balance General Consolidado de empresas TOMACH S.A., se puede identificar que las cuentas por cobrar corresponden a $ 65.000 (documentos por cobrar + cuentas por cobrar); mientras que las ventas netas ascienden a $ 900.000, valor que se obtiene del Estado de Resultado Consolidado.

Al reemplazar los datos en la fórmula de rotación de cuentas por cobrar, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\$\ 900.000}{\$\ 65.000} = 13{,}85 \text{ veces}$$

Lo anterior indica que el número de veces que rotan las cuentas por cobrar para renovarse y convertirse en disponible en el período comercial es de 13,85 veces. En otras palabras, la totalidad de las ventas se cobra 13,85 veces en el año.

Las principales cuentas que integran las partidas por cobrar en las organizaciones son: clientes o cuentas por cobrar, documentos por cobrar, funcionarios y empleados, y cuentas de deudores diversos.

b) Razón días de venta pendientes de cobro: este indicador mide el tiempo promedio que se demora la empresa en recuperar sus ventas a crédito; es decir, consiste en el número de días promedio que necesita esperar la organización para recibir su pago después de hacer una venta. Por lo tanto, será medido a través de la relación entre los 365 días del año, y la rotación de cuentas por cobrar.

$$\text{Razón días de venta pendientes de cobro} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Como se puede observar, el período promedio de cobro se utiliza principalmente para controlar las políticas de crédito de la organización, ya que permite identificar la cantidad de días promedio en que una venta a crédito, tarda en convertirse en efectivo.

Por Ejemplo

Para calcular la razón días de venta pendientes de cobro de empresa TOMACH S.A., se deberá considerar el indicador calculado anteriormente (rotación de cuentas por cobrar), el cual corresponde a 13,85 veces.

Por lo tanto, al reemplazar los datos en la razón días de venta pendientes de cobro se obtendrá lo siguiente:

$$\text{Razón días de venta pendiente de cobro} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{365}{13{,}85} = 26{,}35 \approx 26 \text{ días}$$

Lo anterior indica que la organización se demora 26 días en promedio en recuperar sus ventas a crédito.

c) Rotación de inventarios: este indicador es importante tanto en empresas comerciales como en empresas industriales, puesto que permite realizar análisis de solvencia y de rentabilidad. Por ejemplo, una empresa con una rotación lenta de inventarios se verá con problemas de liquidez si el financiamiento de estos activos es a muy corto plazo; mientras que una elevada rotación de inventarios favorece la solvencia de una organización, y si se supone que produce un margen de utilidad constante, también esto influirá favorablemente en la rentabilidad.

Para poder determinar la rotación de inventarios, se debe considerar la relación entre el costo de venta de las mercancías y el nivel de inventario mantenido por la organización, lo cual indica la cantidad de veces que el inventario es vendido en su totalidad y ha sido repuesto nuevamente; es decir:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

En relación a los inventarios, es importante que la organización determine lotes óptimos de compra de materiales o mercancías, o niveles óptimos de inventarios, lo cual permitirá el logro de la minimización de dos costos en conflicto: (a) respecto a los lotes óptimos de compra, el costo de mantener inventarios más los costos de hacer pedidos deberán minimizarse; (b) respecto a los niveles óptimos de inventario, se deben minimizar los costos de escasez con los costos de mantener inventarios.

De acuerdo a lo anterior, una organización podrá adquirir grandes volúmenes de inventarios, lo cual le permitirá acceder a descuentos por volumen, pero se olvida de la existencia de los costos de inventarios (almacenamiento, seguros, obsolescencia, etc.). Además, se omiten los problemas financieros que pueden surgir, ya que se deben

desembolsar altas sumas de dinero, lo que puede afectar negativamente la solvencia de la empresa, empeorándose de esta forma la rotación de inventarios.

Por el contrario, si la organización buscara mejorar la rotación de inventarios, disminuyendo el volumen de inventarios a un nivel por debajo del óptimo, podría generarse el problema de falta de stock de mercancías para satisfacer a los clientes, lo cual influiría sobre las ventas potenciales (se verían mermadas); y en caso de tratarse de inventarios de materiales, podrían generarse paralizaciones en la producción, al no tener disponibles los niveles adecuados de existencias.

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar el procedimiento empleado para determinar la rotación de inventarios de empresas TOMACH S.A.

Por Ejemplo

De acuerdo al Balance General Consolidado de empresas TOMACH S.A., se puede observar que los inventarios corresponden a $ 70.000; y en el Estado de Resultado Consolidado, el costo de los bienes vendidos asciende a $ 540.000. De acuerdo a ello, la rotación de inventarios será la siguiente:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{\$\,540.000}{\$\,70.000} = 7{,}71 \text{ veces}$$

Como se puede observar, en esta situación, la empresa TOMACH S.A. vendió en el año 7,7 veces la inversión efectuada en inventario. En otras palabras, la empresa vendió y compró este tipo de activo 7,7 veces durante el período contable 2009.

Es recomendable que se utilice el inventario promedio del período contable, ya que el inventario final podría no ser representativo de las existencias normales de la organización; sin embargo, este dato no siempre se encuentra disponible, por lo que se debe recurrir al inventario del período contable.

d) Razón días de venta del inventario: este indicador refleja el número de días promedio que se demora en vender el inventario. Los días de inventario, muestran la extensión del período de almacenamiento y el riesgo que corre la mercancía en quedar obsoleta.

Para poder calcular los días de venta promedio del inventario, se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Razón días de venta del inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Como se puede observar, los días de venta promedio del inventario representan los días en que tarda el inventario en renovarse completamente.

Por Ejemplo

Para calcular la razón días de venta del inventario de empresa TOMACH S.A., se deberá considerar el indicador calculado anteriormente (rotación de inventario), el cual corresponde a 7,71 veces.

Por lo tanto, al reemplazar los datos en la razón días de venta del inventario se obtendrá lo siguiente:

$$\text{Razón días de venta del inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{365}{7{,}71} = 47{,}34 \approx 47 \text{ días}$$

Lo anterior indica que TOMACH S.A. se demora 47 días en promedio en vender el inventario de la empresa, por lo tanto, durante dicho período se mantienen los inventarios en las bodegas de la misma. En otras palabras, cada 47 días se vende y renueva la totalidad del inventario.

Realice ejercicio nº 27

CLASE 12

- Razones de Rentabilidad

En términos generales, los índices de rentabilidad son aquellos que consisten en evaluar la capacidad de la empresa para la generación de resultados positivos en un período determinado. Por lo tanto, para su determinación se deberán considerar las utilidades de la empresa en relación a un importe de fondos, el cual podrá basarse en las ventas, los activos (o inversión), y el patrimonio.

El principal objetivo de los indicadores de rentabilidad consiste en evaluar la eficiencia de la gestión gerencial de las empresas. Es así como el rendimiento sobre las ventas será empleado para evaluar la gestión del gerente de ventas; mientras que el gerente general empleará la rentabilidad económica.

A continuación, se recordará qué elementos controla y evalúa cada índice de rentabilidad.

a) Rentabilidad sobre ventas: este indicador, también denominado como “margen sobre las ventas”, mide el monto de utilidades que se generan en la organización por cada unidad monetaria vendida. En otras palabras, la rentabilidad sobre las ventas mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

b) Rentabilidad económica: es un indicador que permite evaluar el comportamiento de la empresa como un todo, ya que este permitirá identificar si los activos son capaces de generar las utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses a los acreedores. Por lo tanto, determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} = \%$$

c) Rentabilidad financiera: este indicador permite medir el retorno obtenido por los fondos propios invertidos en la empresa; por lo tanto, la rentabilidad financiera será relevante para los accionistas de la organización, quienes ante todo buscarán obtener la mayor rentabilidad de su capital.

En términos prácticos, este indicador señala el porcentaje de utilidad o pérdida, obtenido por cada unidad monetaria invertida en la empresa por los propietarios, incluyendo las utilidades retenidas.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

d) Rentabilidad sobre la inversión: este indicador se mide mediante la relación entre la utilidad, proyectada o real, y la inversión requerida para ejecutar el proyecto de inversión, lo cual indicaría el porcentaje de utilidad o pérdida generada por cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

No obstante lo anterior, si se considera que la organización en sí misma es un proyecto, se puede decir que la rentabilidad sobre la inversión será equivalente a la

rentabilidad económica, puesto que los activos representarían los fondos que deben ser invertidos en la organización para su funcionamiento y operación.

$$\text{Rentabilidad sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}} = \%$$

Realice ejercicio nº 28

- Razones de Crecimiento

Los indicadores de crecimiento permiten identificar la evolución que han presentado las diversas partidas contables entre dos períodos de tiempo específicos. Por ejemplo, si en el primer semestre del 2007 se generaron ventas por US$ 10.000; y en el segundo semestre se generaron ventas de US$ 12.500; se puede observar que las ventas aumentaron en forma absoluta en un 25% en el segundo semestre, respecto al mismo período anterior.

La determinación de este tipo de indicador es fundamental, puesto que permite evaluar el desempeño económico dinámico de la organización, en donde se puede determinar la capacidad que presenta para ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

Lo anterior se origina porque el crecimiento le permite a la empresa adquirir un poder de mercado, ya que podrá negociar con sus diferentes públicos desde una posición de fuerza. Asimismo, disminuye el riesgo de diversificar y aumenta la gama de mercados a los que puede penetrar, ya que la empresa al contar con mayor capacidad financiera, podrá realizar las inversiones iniciales requeridas que antes no podía efectuar.

Entre los principales indicadores de crecimiento se encuentra el relativo y el absoluto.

a) Crecimiento absoluto: miden el ritmo de desarrollo de un elemento de la empresa entre un período y otro. Para su cálculo se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Absoluto} = \frac{\text{Ventas}_{t+1} - \text{Ventas}_{t}}{\text{Ventas}_{t}}$$

b) Crecimiento relativo: miden las diferencias de crecimiento entre dos competidores, o entre un competidor y una norma. Para su cálculo se deberá considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{\%\ \text{Crecimiento Empresa} - \%\ \text{Crecimiento Competidor (Norma)}}{\%\ \text{Crecimiento Competidor (Norma)}}$$

En el ejemplo que se muestra a continuación, se puede observar la forma en que se determina cada uno de los indicadores de crecimiento mencionados anteriormente.

Por Ejemplo

"EL ROTITO LTDA.", empresa dedicada a la venta de confites, presenta el siguiente Estado de Resultados Consolidados para los períodos del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004 y 2005. Se sabe que las tasas de crecimiento de la demanda en la industria del confite durante dicho período han caído en un 18%.

Estado de Resultados Consolidado

	Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre	
	2005 M$	2004 M$
Resultado de explotación	9.480.050	11.879.105
Resultado fuera de explotación	-3.809.659	-28.078.736
Resultado antes de impuesto a la renta	5.670.391	-16.199.631
Impuesto a la renta	-448.601	5.273.019
Interés minoritario	-355.769	-497.384
Amortización mayor valor de inversión	55.307	55.307
Utilidad (Perdida) del ejercicio	**4.921.328**	**-11.368.689**

Determine la tasa de crecimiento de las ventas absoluta y relativa de esta empresa.

	Enero - Diciembre 2004	Enero - Diciembre 2005
Ingresos de explotación	11.879.105	9.480.050

De acuerdo a los datos anteriores, el crecimiento absoluto de la empresa es el siguiente:

$$\text{Crecimiento Absoluto} = \frac{9.480.050 - 11.879.105}{11.879.105} = -20.20\%$$

Por lo tanto, se puede decir que la empresa "EL ROTITO LTDA." ha tenido un decrecimiento de las ventas durante el año 2005, respecto a igual período anterior, de un 20.20%. Es decir, sus ventas han caído en un 20.20% durante el período 2005, respecto al año anterior.

Continuación Ejemplo

En relación al crecimiento relativo de las ventas de empresa “EL ROTITO LTDA.”, se sabe que el crecimiento en sus ventas fue del - 20.20%, durante el período 2004 – 2005. Además, se sabe que la industria ha experimentado una caída de la demanda del 18%. Entonces, el crecimiento relativo que tendrá la empresa en relación a la industria en la cual opera, será el siguiente:

$$\text{Crecimiento Relativo} = \frac{-20.20\% - (-18\%)}{-18\%} = 12.22\%$$

Por lo tanto, se puede decir que la empresa crece un 12,22% más rápido que la industria, y por ende, “EL ROTITO LTDA.” estará ganando participación de mercado. En otras palabras, a pesar que la demanda por confites ha disminuido, y las ventas de la empresa en el 2005 cayeron en relación al 2004, “EL ROTITO LTDA” respecto a la industria tiene un crecimiento del 12,22%, ganando una mayor participación de mercado (les quita participación a sus competidores).

Realice ejercicios nº 29 y 30