

Tema 3 CEG. EL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL

• **3.1. CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES**

- **Funciones del sistema de planificación y control**
 - El diseño organizativo en el sistema de planificación
 - Mecanismos de coordinación y parámetros de diseño.
 - El sistema de control en las organizacines

• **3.2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

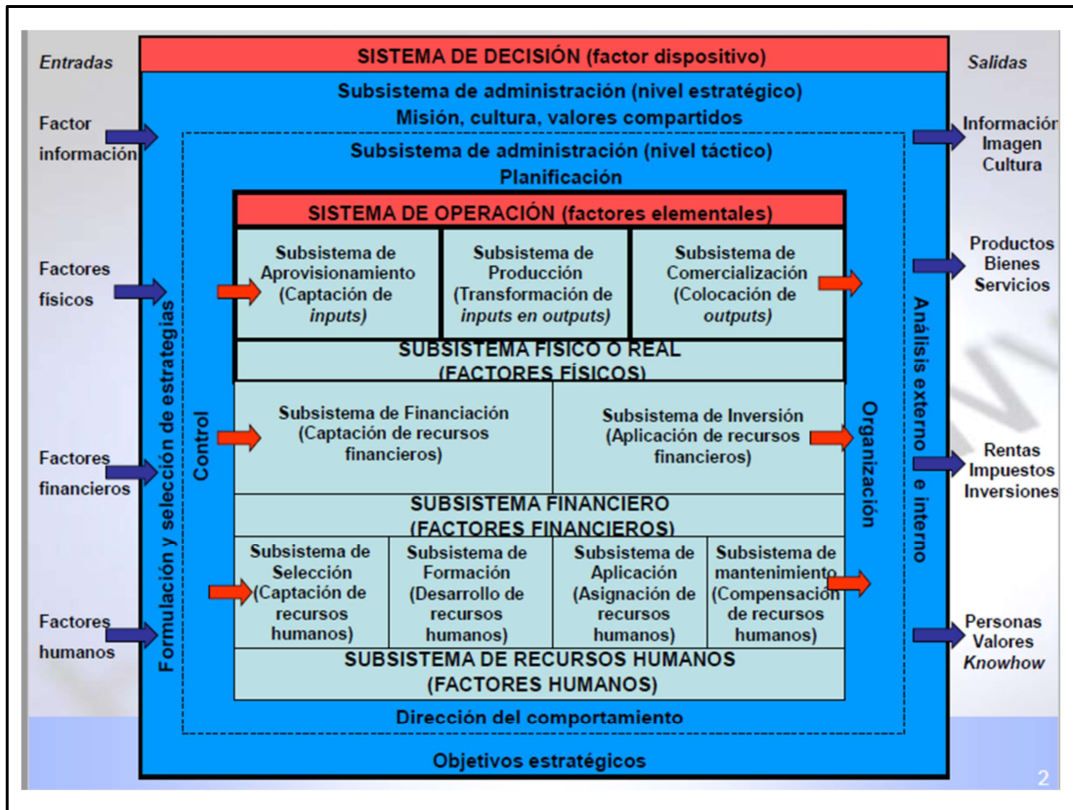
- INDICADORES DE GESTION

• **3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA**

• **3.4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

• **3.5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL CG**

- INTANGIBLES DEL CONTROL
- EL CG Y LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS



FUNCIONES DEL SISTEMA DE PyC

- **Se integra en el sistema de administración**
- **Sus funciones son:**
 - Diseño organizativo
 - Estructura
 - Mecanismos de coordinación
 - Planificación (tema 1)
 - Orientar el comportamiento
 - Implementar y mantener procesos de control

DISEÑO ORGANIZATIVO

- **Es una FUNCION DIRECTIVA**

- Que designa unidades y diseña procesos que conduzcan a los objetivos.

- **SE OCUPA:**

- De configurar la estructura
- De establecer sistemas, medios y flujos para
 - normalizar la consecución de las metas u objetivos, de cada individuo, unidad o corporativos.
- De prever y regular los procesos de acción
 - a través del conjunto de relaciones verticales y laterales entre las unidades organizativas,
 - enlazando objetivos, decisiones, presupuestos, controles y acciones reguladoras



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Establecimiento de la estructura funcional y jerárquica → distribución del poder.
- Orden dado a los elementos que integran la empresa y relaciones entre ellas.

¿COMO
DISEÑAMOS LA
ESTRUCTURA ?

¿COMO
ORGANIZAMOS LA
EMPRESA ?

¿COMO LA
CONTROLAMOS ?



Mintzberg (1990)

Diseño organizativo.
Configuración de la estructura (I)

- **Principios Generales**

- **De unidad y confluencia de objetivos:** todos deben conocer los objetivos de la organización y luchar por ellos.
- **De eficiencia:** al mínimo coste posible.

- **Principios** (derivados de los generales)

- De autoridad
- De jerarquía
- De responsabilidad
- Cadena de mando
- Unidad de mando

Indagar sobre la existencia de
estructuras informales.

(Robbins, 1991)

Diseño organizativo.
Configuración de la estructura (II)

- Actividades necesarias para configurar una estructura organizativa.
 - diseño de los puestos de trabajo
 - agrupación por áreas según estrategia
 - establecimiento de flujos de información y relaciones de autoridad.
 - asignación de personas a los mismos



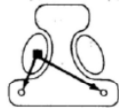
MECANISMOS DE COORDINACION Y PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO (I)

- Destacaremos dos criterios o parámetros de diseño (Mintzberg, 1998:280).
 - Sistemas de **planificación de las acciones ó trabajos**, mediante los cuales SE detallan las acciones concretas y resultados asociados.
 - Sistemas de **control de resultados**, mediante los cuales SE detallan los resultados deseados de una serie completa de acciones.

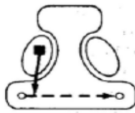
MECANISMOS DE COORDINACION Y PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO (II)

- Están relacionadas las siguientes formas de coordinación (Mintzberg, 1998:276):

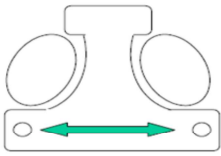
- A. Normalización de los **procesos de trabajo**



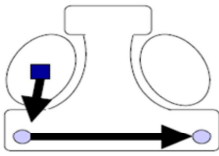
- B. Normalización de los **resultados** ú outputs



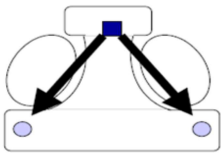
MECANISMOS DE COORDINACION Y
PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO (III)



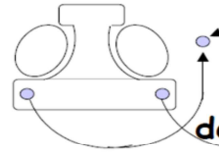
Adaptación mutua



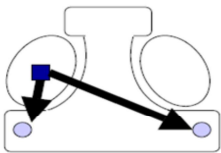
Normalización de los outputs



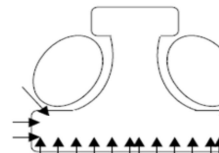
Supervisión directa



Normalización de las habilidades



Normalización del trabajo



Normalización de las normas

EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN (I)

- **Control:** proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos “Dominio”

PROCESO DE CONTROL

OBSERVACIÓN → COMPARACIÓN → CORRECCIÓN

EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN (II)

OBSERVACIÓN → COMPARACIÓN → CORRECCIÓN

- **Observación**

- Establecer estándares o variables derivadas de los objetivos
 - Físicos
 - Monetarios
 - Intangibles
 - Metas (mezcla de intangibles y tangibles: por ejemplo eficiencia)
- Establecer instrumentos de captación de información

- **Comparación**

- Comparación resultados con estándares y medir
- Evaluar importancia desviaciones

- **Corrección**

- De planes, decisiones ú objetivos.

@ Sistema de Planificación y Control RESUMEN

- **Instrumento** (conjunto de procedimientos, técnicas, métodos, formas)
- **De dirección** (coordinación, motivación, impulso)
- **Que identifica **objetivos** en todos los niveles de responsabilidad**
 - A corto plazo → presupuestos anuales → **control de gestión.**
 - Corporativos y a largo plazo → **control estratégico.**
- **Estructuras organizativas**
 - División del trabajo
 - Jerarquía
 - Dispositivos de enlace
- **Cuantifica dichos objetivos en **presupuestos.****
 - A corto (tácticos) y a largo (estratégicos) tanto internos como en relación al entorno.
- **Controla periódicamente el grado de cumplimiento**
 - Lo que no se mide no se controla. Lo que no se mide no existe.
 - Implantación de control interno → **INDICADORES**
 - Sistemas de información fiables y oportunas
 - Cuadros de mando –CMI-
- **Evalúa comportamiento → **Incentivos****
- **Propone acciones **correctoras** → **Círculo de Mejora Continua****
 - Gestión empresarial → **Management**

Tema 3 CEG. EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

- 3.1. CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES
- 3.2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN
 - INDICADORES DE GESTIÓN
- 3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA
- 3.4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
- 3.5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL CG
 - INTANGIBLES DEL CONTROL
 - EL CG Y LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

Instrumentos de control. Clasificación.

- Tangibles
 - Manuales, circulares e instrucciones
 - Programas y presupuestos
 - Contabilidad
 - Control interno
 - Auditorías
 - Cuadro de Mando
 - etc
- Intangibles
- Mixtos
 - Dirección por objetivos
 - Precios de transferencia

INDICADORES
-KPI-
Key Performance Indicators



INTRUMENTOS TANGIBLES DEL CONTROL DE GESTIÓN

| Instrumentos | Descripción |
|---|---|
| Manuales organizativos y de procedimientos | Recogen las funciones, deberes, responsabilidades y nivel de decisión de las unidades de actividad, así como las políticas y procedimientos para la toma de decisiones. |
| Intervención | Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales. |
| Inspección | Revisión discrecional, no sistemática y a posteriori de actuaciones individuales. |
| Control interno | Consiste en la fijación de procedimientos a priori, con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones, limitación de importes, contabilización, custodia, conciliación, etc. |
| Auditoría interna | Actividad continua, completa e independiente desarrollada en una empresa, por personal de la misma, consistente en verificar la existencia, el cumplimiento, la eficacia y la optimización de los controles internos de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos de dicha empresa. |
| Auditoría externa | Revisión y verificación de documentos contables con emisión de informe que tenga efectos frente a terceros. Por tanto, consiste en verificar y dictaminar si los estados financieros expresan la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la empresa o entidad auditada, así como el resultado de sus operaciones y de los recursos obtenidos y aplicados en el periodo examinado; también comprende la verificación de la concordancia del informe de gestión con las referidas cuentas. Este examen es realizado por una firma externa de auditoría. |
| Auditoría operativa | Evaluación de la calidad de la gestión. |
| Contabilidad analítica | Integra toda la contabilidad interna de la organización e informa sobre los costes e ingresos por producto, actividad, línea de negocio, servicio, y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones. |
| Control presupuestario | Comparación, a partir del presupuesto elaborado, de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables. |
| Análisis por ratios | Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos, relacionando siempre dos variables entre sí. |
| Cuadro de mando | Documento periódico de naturaleza interna no obligatoria que refleja de modo sintético la evolución de las principales variables de la empresa en relación con sus objetivos. |

Fuente: Pérez-Carballo, J. F., *Control de gestión empresarial. Texto y casos*.

Instrumentos de control.

El Control Interno

- El plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para:

- Salvaguardia de activos
- Asegurar exactitud y veracidad de transacciones contables y financieras
- Promover eficiencia operativa
- Alentar la adhesión a la política de la gerencia.

Fuente: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas

Diseño de Control Interno

- Revisión procesos
 - Mapas de procesos
 - Modificación, eliminación, informatización
- Diseño nuevos procesos
 - Descripción, actividades, unidades, flujograma,
- Implantación control interno
 - Elementos de control, momentos, responsables.

• Mapa de Procesos



El control interno. Auditoría interna



- Complementa el Control Interno y tiene como uno de sus objetivos fundamentales **el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.**
- Comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.
- Entre ellos;
 - Fiabilidad e integridad de los informes de uso interno y externo
 - Cumplimiento de políticas, procedimientos, normas y reglamentos dentro de la organización.
 - Utilización económica y eficiente de los recursos

INDICADORES DE GESTIÓN. FUNCIONES Y REQUISITOS

- **Indicador:** instrumento de medida, que tiene dos funciones.
 - una **descriptiva / objetiva**
 - una **valorativa / comparativa**



- **Y debe reunir las siguientes REQUISITOS**

- **Relevancia**, para los objetivos perseguidos relativos a las variables clave
- **Sencillos y comprensibles.**
- **Permanencia**, no puede ir cambiando
- **Objetividad**, forma de calculo no puede ser ambigua, de manera que sea auditable
- **Inequívoco**, información clara
- **Sensible**, capte la información necesaria y sus variaciones
- **Pertinencia**, acorde a nuestros objetivos
- **Disponibilidad y accesibilidad**, fácil obtención
- **Rentable / eficiente:** beneficio utilización > coste obtención
- **Comparable**, con otros indicadores o series históricas

Tipología de indicadores de gestión

- Por naturaleza
 - Eficacia
 - Eficiencia
 - Excelencia
 - Entorno
- Por su objeto
 - Resultado
 - Proceso ó tendencia
 - Estructura
- En OO.PP.
 - Inputs (recursos aplicados)
 - Outputs (tareas realizadas)
 - Outcomes (resultados e impactos).
- Ámbito de actuación
 - Interno
 - Externo
- Tipo de información
 - Monetarios
 - No monetarios
- Por áreas funciones
 - Financieros
 - Comerciales
 - Producción
 - RR.HH.

Construcción de indicadores de gestión

- **Finalidad-objetivo**
 - Para que, para quien, cada cuanto tiempo,
- **Destinatarios-usuarios**
 - Satisfacción usuarios: clientes, directivos, ciudadanos, empleados, etc.
- **Utilización de referentes:**
 - Benchmarking: interno, competitivo, genérico.
- **Inconvenientes de indicadores**
 - Disyuntivas de elección (trade-off)
 - Incentivos perversos



FICHA DE INDICADOR

| Información general | | |
|--|---|---|
| Nombre Retrasos en la entrega de la documentación | Proceso al que pertenece Inicio de curso | Propietario Jefe de Estudios |
| Meta No superar los 1,5 días de retraso medio en la entrega de la documentación. | Periodicidad de obtención Anual | |
| Unidad de medida | | Forma de obtenerlo |
| N.º de días | | - Averiguar el número días de retraso en la entrega de documentación de inicio de curso del curso actual. Esto lo haremos comparando la fecha establecida para la entrega de la documentación, con el día exacto en que se entregó la misma a su último receptor. - Sumar los días de retraso del año actual a los días de retraso de años anteriores (si los ha analizado). - Dividir esta cifra entre el número de años totales analizados. |
| Numerador | Denominador | |
| Z N.º de días de retraso por entrega anual | N.º de años analizados | |
| Se contarán los días de retraso a partir del día establecido por el claustro como día tope de entrega de la documentación del inicio de curso. Esta ficha se establecerá en el acta del último claustro del curso anterior. | | |

Tema 3 CEG. EL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL

- 3.1. CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES
- 3.2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN
 - INDICADORES DE GESTIÓN
- **3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA**
- 3.4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
- 3.5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL CG
 - INTANGIBLES DEL CONTROL
 - EL CG Y LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

Precios de transferencia, concepto y funciones como mecanismo de control

- **La coordinación y control de los diferentes centros de responsabilidad ó unidades organizativas se puede realizar mediante:**
 - Mecanismos burocráticos o tangibles
 - Mecanismos culturales ó intangibles
 - Mecanismos mixtos
 - Precios de transferencia
 - DPO
- **Precios de transferencia**
 - Tasas internas en los procesos de transformación
 - → valor añadido → cadena de valor →
 - Imputaciones de centros de coste
 - → Servicios centrales y generales.
- Precios ó costes erróneos **no afectan al resultado global a corto plazo,** pero si generan incentivos distorsionados y políticas contradictorias que **afectarán al resultado global a medio o largo plazo.**

Diseño de los precios de transferencia (I)

- Importancia de definir una **política de precios de transferencia** que ha de cumplir los siguientes **requisitos**:

- **Congruencia de objetivos**, con los globales de la empresa.
- **Autonomía de gestión**, para poder imponer responsabilidades.
- **Independencia de resultados**, pudiendo aislarlos del resto.
- **Especificidad**, aplicando cada precio de transferencia al objetivo concreto perseguido.
- **Equidad**, para evitar discriminaciones entre diferentes unidades o personas afectadas.

La fijación de los precios de transferencia nos permite **un control sobre el comportamiento** de cada división ó departamento en relación al resto y al conjunto de la organización.

Diseño de los precios de transferencia (II)

- Los precios de transferencia como herramienta de control deben:
 - Posibilitar la evaluación de los niveles de eficacia y eficiencia.
 - Permitir evaluaciones del desempeño justas.
 - Posibilitar simulaciones y evaluación de las decisiones tomadas.
 - Inducir a los gerentes a comportamientos adecuados.
 - Evitar el traspaso de ineficiencia entre unidades de negocio.
 - Promover la capacidad competitiva de la empresa.

Sistemas de fijación de precios de transferencia (I)

- **Dos grandes criterios**

- **Precio de mercado**
- **Basados en costes internos**

- **Precio de Mercado**

- Si existe mercado y precios externos del producto intermedio
 - Permite discernir eficiencias en cada división por separado.
- Consideraciones:
 - **Existencia o no de capacidad instalada**, por utilización de costes fijos en los que se incurriría inexorablemente. Si compramos fuera porque es más barato, dejamos inutilizados activos que tienen un coste de oportunidad.
 - **Ahorros en los costes de transacciones** : ventas o compras si lo hacemos en interior (impagados, administración, recepción mercancía, etc.).

Sistemas de fijación de precios de transferencia (II)

- **Basados en costes**
 - No existe mercado externo
 - Alternativas
 - 1 Considerar solo costes (A) variables o (B) totales.
 - El primer caso evalúa mejor el desempeño.
 - El segundo es más real.
 - Alternativa intermedias:
 - Costes variables y canon por costes fijos con independencia de volumen producido.
 - Costes variables y fijos calculados como un porcentaje de aquellos.
 - 2 Costes (C) reales o (D) prefijados estándar (este último evita transferencias de ineficiencias de un centro a otro).
 - 3 (E) Dos precios, uno para centro comprador y otro para vendedor con un ajuste interior.
 - 4 Que los centros implicados lo (F) negocien.

Normativa sobre precios de transferencia

- Importante papel en la fiscalidad de las empresas multinacionales.
- Existencia de diferentes tasas impositivas y distintas reglas en los países involucrados permite a las multinacionales fijar sus precios de transferencia para reconocer menor ganancia en los estados con tasas impositivas mayores y viceversa.
- Principio Arm's Length o plena competencia (estándar internacional)
 - las entidades vinculadas deben llevar a cabo las operaciones entre ellas en las mismas condiciones que hubieran sido pactadas entre partes independientes en condiciones de mercado.
- Reglas y recomendaciones de organismos internacionales.

Tema 3 CEG. EL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL

- 3.1. CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES
- 3.2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN
 - INDICADORES DE GESTIÓN
- 3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA
- 3.4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
- 3.5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL CG
 - INTANGIBLES DEL CONTROL
 - EL CG Y LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

Dirección por Objetivos

“The Practice of Management” (1954)



PETER DRUCKER (1954)

- Objetivos globales → Organización
- Integración objetivos individuales en los generales.
- Desagregación objetivos globales en unidades e individuos
- Dos principios básicos
 - Dirección centrada en **resultados** más que en tareas
 - **Motivaciones** psicológicas.
- Identificar Áreas Resultados Claves









Dirección por objetivos, concepto y funciones como mecanismo de control

- ***Proceso de dirección***
- ***que integra las actividades administrativas y las funciones directivas básicas***
- ***de una forma sistemática y enfocada al logro eficaz y eficiente de los objetivos,***
- ***tanto de la organización como de los individuos,***
- ***de manera que se actúe como un sistema de autocontrol***
- ***y como técnica de motivación de las personas que participan en el citado proceso.***

Dirección por objetivos (DPO): diseño y requisitos de los objetivos (I)

- *Una organización no puede cumplir sus objetivos si estos no son **asumidos**, en la parte que le toca, por cada elemento de la misma.*
 - *Sin la **orientación hacia los objetivos se duplican esfuerzos y se incurren en gastos sin aportación de valor.***
- **Diseño de los objetivos**
 - **Que**
 - *Lo que se quiere alcanzar*
 - **Quien**
 - *Protagonistas de su realización*
 - **Cuando**
 - *Plazo o momento de alcanzarlo*
 - **Donde**
 - *Lugar o nivel donde se ejercerán las acciones*
 - **Con que**
 - *Recursos que se invertirán*
 - **Como**
 - *Forma de ejecución y evaluación*

Dirección por objetivos (DPO): diseño y requisitos de los objetivos. (II)

- Requisitos de los Objetivos
 -  **Adecuados / Pertinentes**
 -  **Medibles**
 -  **Factibles**
 -  **Aceptables**
 -  **Flexibles**
 -  **Motivadores**
 -  **Comprensibles**
 -  **Comprometedores**

Inconvenientes de la DPO

- **con los objetivos**
 - Los objetivos se sitúan por encima de todo, inclusive de la propia organización.
 - Sistema de negociación “duro” entre jefes.
 - Promueve la competitividad entre individuos y entre unidades
 - Individualismo, apariencia de coordinación,
- **de personal**
 - Imposición de objetivos a individuos de menor jerarquía.
 - Capacidad negociadora influye en objetivos fijados, no en la verdadera potencialidad.
- **metodológicos**
 - No se explica la relación entre objetivos individuales o de área (medios) con los finales.
 - Dificultad en el despliegue si existen diversidad de cuantificación de objetivos (unidades físicas o monetarias, porcentajes, etc.)
 - Base en ejercicios anteriores
- **estratégicos**
 - No se adapta a los cambios rápidos del entorno.
 - Los errores se corrigen a posteriori.

Tema 3 CEG. EL SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL

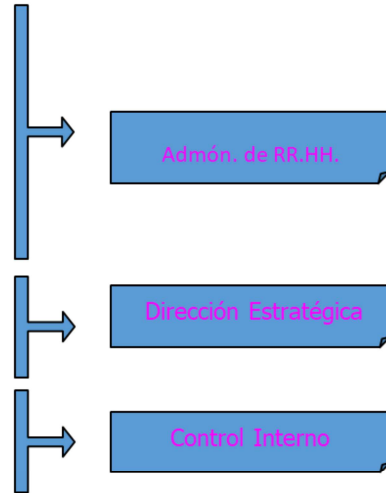
- 3.1. CONCEPTO, ELEMENTOS Y FUNCIONES
- 3.2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN
 - INDICADORES DE GESTIÓN
- 3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA
- 3.4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
- 3.5. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL CG
 - INTANGIBLES DEL CONTROL
 - EL CG Y LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

Intangibles del control.

- El comportamiento humano depende de:

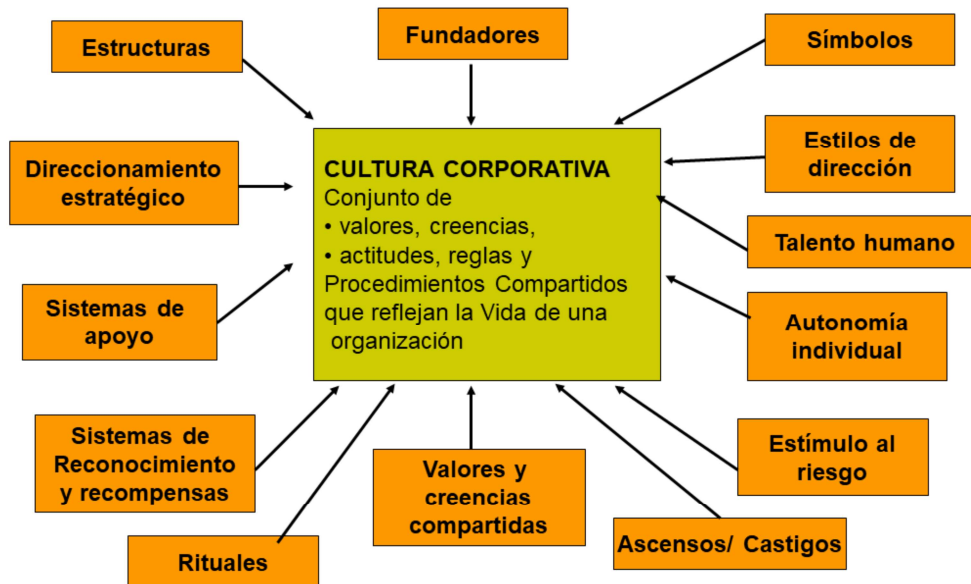
Intangibles del control

- Características personales:
 - físicas,
 - psicológicas
- Formación
- Experiencias previas
- Motivaciones (internas ó evocadas)
- Contextos sociales
- Cultura corporativa
- Normas y procedimientos
 - Tangibles del control



INTANGIBLES DEL CONTROL: CULTURA CORPORATIVA

Elementos de la cultura corporativa



Intangibles del control Comportamiento humano



- La cultura es un instrumento de control.
- “lo que está programado en nuestra mente no necesita ser formalizado en los sistemas”.
Hofstede (1997).
- Idea recogida en en Calidad Total

Retroalimentación sistemas formales e informales de control

- **Positivas** (Locke et al: 1970)

- Suple la inexistencia de metas y reglas de parte del trabajador.
- Aumenta la motivación respecto a las existentes
- Fomenta la creación de una cultura orientada a eficacia y resultados.

- **Negativas** (Dessler:1992).

- Evasión de los controles
- Tensión Stress
- Énfasis en el corto plazo → orientado a sortear indic



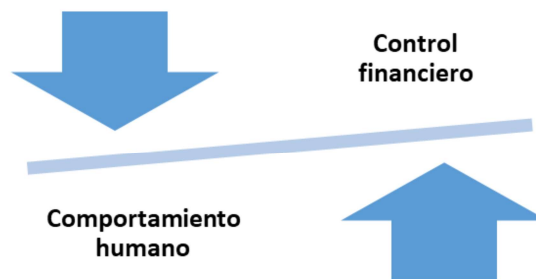
Retroalimentación **sistemas formales e** informales de control.

- Taylor (racionalidad) **Vs** Mayo (factor humano)
 - Cultura Corporativa
 - Estilo de dirección (Ouchi, 1980).
 - Ambiente externo
- El Sistema de control deberá →
 - Analizar el factor humano de la organización
 - Considerar las consecuencia de su implantación en la conducta de los individuos (laboral y social).

EL SC y la congruencia de objetivos (I)

Distorsiones en el diseño de la DPO

- Objetivos diversos de las personas
 - Monetarios, reconocimiento, etc.
- Proceso político en DPO
 - Amistad, ideología, raza, lobbies, grupos profesionales, departamentos,
- Asimetrías en la información



El SC y la congruencia de objetivos (II)

- A → El Sistema de Control →
 - Trata de influir en el comportamiento de las personas, para conseguir los
 - B → Objetivos Propuestos →
 - Estableciéndose para ello,
 - C → Incentivos →
 - Materiales y/o morales.
- Los objetivos individuales han de ser coherentes con los objetivos generales.
- De forma que las personas perciban que sus propios intereses coincidan con los generales de la organización.



SC y congruencia de objetivos (III) Conclusiones.

- La implantación del sistema de cg ha de tener en cuenta el **factor humano**.
- El sistema financiero de control puede promover **comportamientos contrarios al deseado**.
 - El sistema de control es un reflejo de la estructura de poder
 - Asimetrías en información
 - Las personas tienen distintas prioridades y objetivos
- El sistema de control influye en la **motivación y viceversa**
 - La falta de control formalizado puede provocar la desmotivación de las personas.
 - La motivación y el auto-control complementan el control financiero
- La dificultad de formalizar el control en entornos competitivos y convulsos puede derivar en **comportamientos disfuncionales**