



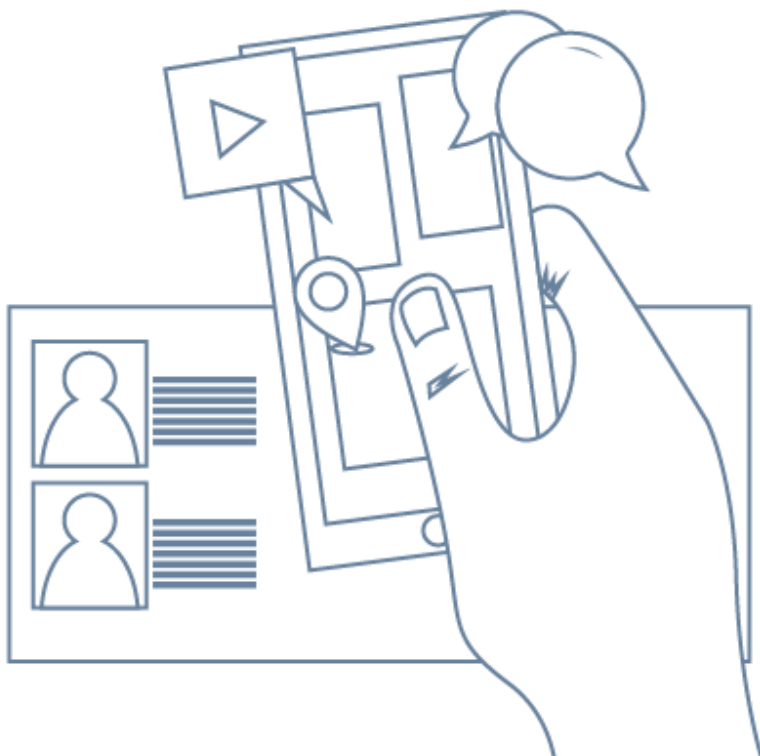
TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN







ESCUELA DE NEGOCIOS

Directora de Escuela / Lorena Baus

ELABORACIÓN

Experto disciplinar / Pedro Zumaeta

Diseñador instruccional / Marjorie Balbontin

VALIDACIÓN PEDAGÓGICA

Jefa de diseño instruccional y multimedia / Alejandra San Juan Reyes

Experto disciplinar / Rodrigo Maldonado

DISEÑO DOCUMENTO

Equipo de Diseño Instruccional AIEP



Contenido

APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA: Distinguen un sistema de control de gestión como herramienta estratégica de una organización en función de sus componentes.	6
1. CONCEPTO DE SISTEMA.....	6
1.1 CONCEPTO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	7
1.2 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	9
1.3 PLAN ESTRATÉGICO	10
1.4 MAPA DE PROCESOS.....	14
1.5 MECANISMO DE EVALUACIÓN	15
LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA	16



APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:

Distinguen un sistema de control de gestión como herramienta estratégica de una organización en función de sus componentes.

1. CONCEPTO DE SISTEMA

En algún momento de la historia, un biólogo llamado Ludwing Von Bertalanffy describió cómo se comportaban los elementos y determinó básicamente **la teoría de sistemas**. Con ello trajo algunas concepciones de cómo funcionan los elementos, organizaciones y aquellas actividades que hay de por medio. En su estudio señaló que **las propiedades de cada sistema no pueden ser estudiadas como elementos separados, sino que se deben abordar de forma conjunta**. La idea es identificar los elementos de un sistema y ver cómo estos tienen una interrelación entre ellas. De esa forma, se llega a un estudio del comportamiento de éstas para poder predecir ciertas conductas especiales.

La teoría de sistemas nos presenta una serie de características que se aplican en la administración, destacando entre ellas:

- **Visión Sistemática:** quiere decir que cada organización es considerada como un sistema y cuenta con los siguientes elementos: **entrada, proceso, salida, retroalimentación y entorno**.
- **Dinámica:** significa que cada interacción al interior de la organización es un proceso dinámico.
- **Adaptabilidad:** la teoría considera que las organizaciones son sistemas adaptativos. De hecho, de no serlo, corren el riesgo a desaparecer.

Ahora bien, esas características comparten la base de un sistema. No obstante, existe una serie de clasificaciones de sistemas.

- **Por su naturaleza**
 - Sistemas abiertos: *existe una interacción entre los elementos y su medio ambiente, lo cual, hace que modifiquen sus conductas y actividades.*
 - Sistemas cerrados: *no hay ninguna interacción entre los elementos. No existe ningún tipo de influencia.*
- **Otros sistemas:**
 - Sistemas abstractos: *son doctrinas o ideas. Nada tangible.*
 - Sistemas concretos: *los componentes son elementos tangibles.*
 - Sistemas operacionales: *son aquellos sistemas que procesan información.*



Ahora bien, entendemos que este contenido ya se ha abordado en módulos anteriores de administración, sin embargo, es importante recordarlo, porque, en definitiva, las empresas u organizaciones son un sistema, reciben recursos (entradas), generan procesos (las áreas funcionales), generan productos o servicios (salidas), tiene retroalimentación (interna = control de calidad, externas = el mercado) y se relacionan con un entorno (aún no es posible encontrar una empresa que flote en el aire).

Considerando que la empresa es un sistema, podemos analizar su funcionamiento, la interrelación de sus elementos y, por ende, evaluar el desempeño. Por lo tanto, podemos inferir que el **sistema de control de gestión** se basa también en esta teoría. ¿Cómo? Pues, su entrada siempre va a ser **la información** de los procesos y actividades, se **procesarán** a través de un sinnúmero de herramientas, generarán un **resultado o salida**, como son los indicadores y se generará una retroalimentación en función de esos resultados que pasarán a ser las **acciones correctivas**.

Pero claro, eso lo veremos en detalle a continuación.

1.1 CONCEPTO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Hagamos un pequeño resumen de lo que vimos anteriormente. El control significa controlar una situación, pero esa situación debe ser comprendida, manejada y dirigida en el sentido deseado. Básicamente supone una toma de decisiones (y existen varios escenarios claro está).

Todo control se basa en medir los resultados de una acción y comparar éstos con los objetivos propuestos. De este análisis sabremos si existen desviaciones o convergencia de los resultados.

Como vimos anteriormente, el proceso de control converge necesariamente en un sistema al interior de las organizaciones. Y aquí les dejamos unas definiciones que dicen relación con un Sistema de Control de Gestión:

“Proceso a través el cual los directivos se aseguran de que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de forma eficaz y eficiente” —R. Anthony, 1976.

“Conjunto de acciones, procesos y documentos que permiten a la Dirección General y los responsables de los operativos pilotear su gestión de manera que puedan alcanzar los objetivos de la empresa” — D. Michel, 1986.

“Conjunto de procesos de recogida y utilización de información cuya finalidad es supervisar y dirigir la evolución de la organización a todos los niveles” — Dupuy, 1992.

“Procesos y sistemas que permiten a la dirección tener la seguridad que las decisiones estratégicas y operativas han sido, son y serán coherente, gracias al control de su ejecución” — H. Bouquin.

“Procesos y procedimientos basados en la información que los directivos utilizan para mantener o modificar ciertas configuraciones de las actividades de la organización” —Simona, 1995.



Considerando aquello, ¿qué es el control de gestión? Pues bien, no es más que la función empresarial que abarca todas las áreas y los procesos de la empresa y cuya misión es planificar, organizar, medir y controlar la actividad de la organización con el objetivo final de garantizar que los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido por la organización.

Hay algunos autores que indican que esta función, se engloba en; **comprender el pasado, actuar en el presente y prepararse para el futuro** (cósmico, ¿cierto? Pero no deja de ser tan real).

Función del control de gestión

El control de gestión se relaciona con las siguientes actividades dentro de una organización:

- Formulación objetivos
- Fijación de estándares
- Programas de acción y presupuestos
- Utilización de los recursos
- Medición de los resultados y su verificación
- Análisis de las desviaciones
- Corrección del desempeño y mejora

Ahora, es sabido que el proceso de fijación de objetivos es clave a la hora de hablar de control, ya que esa será la base de todas las actividades que se ejecutan al interior de la empresa. Si no tenemos el objetivo, no sabremos cómo medir, qué medir y de qué forma tomaremos decisiones.

Ahora, para profundizar sobre el control de gestión, vamos a desglosar algunos puntos:

- **Gestión:** comprende todos los procesos que hemos descrito anteriormente que constituyen una vía para concretar y alcanzar las políticas estratégicas de una organización. Tiene un alto componente en la planificación y asignación de recursos dentro de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de ésta.
- **Control de Gestión:** dice relación con la obtención y entrega de información homogénea de la organización, principalmente de índole económico, y de sus propios procesos con la finalidad de analizar los resultados y establecer el proceso de toma de decisiones de acuerdo a éstos.

Esta descomposición de factores nos entrega información bastante importante; primero, que los procesos de la organización se alimentan de recursos y, segundo, estos recursos deben ser controlados. Pero esta visión del control de gestión propiamente tal, dice relación a estructura



rígida, hechos pasados (resultados económicos) que no responden principalmente a un entorno cambiante, a la competitividad del mercado, el dinamismo de las organizaciones, y no menos importante, los repetidos avances tecnológicos que viven hoy por hoy las organizaciones.

Por lo tanto, necesitamos un sistema que no solo permita establecer un control sobre las actividades de manera adaptable a los cambios, sino que, a su vez, presente información en tiempo y forma de toda la organización y sus procesos, no poniendo énfasis solamente en el resultado económico, sino que tenga una visión más amplia del negocio y que promueva como política institucional, la consecución de objetivos a través de una adecuada asignación de recursos. Y es por ello, que nace lo que conocemos como **sistema de control de gestión**.

De aquí en adelante, conoceremos el Sistema de Control de Gestión (SCG) como una herramienta de apoyo a la dirección de las organizaciones, la que por medio de la generación constante de información, permite conocer qué está ocurriendo en las áreas funcionales, departamentos, líneas de negocios y procesos que se consideren claves en la organización.


Este sistema es estructurado y definido, formulado siempre de una forma cuantitativa (que facilita la medición), basado principalmente en estándares de desempeño con el objetivo no solo de monitorear y comparar, sino que ser la base de la toma de decisiones que digan relación con acciones futuras.

1.2 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Para llevar a cabo un sistema de control de gestión, necesitamos establecer ciertos componentes que son importantes y claves a la hora de hablar de esta herramienta.

Ahora bien, existen muchos autores y libros que difieren un poco sobre aquellos componentes claves de un sistema de control de gestión. Sin embargo, la idea es la misma, establecer qué es lo que realmente debe contener un SCG, y en ese sentido, vamos a tomar los más importantes y los vamos a plasmar a continuación:

- **Determinación de un plan estratégico:** es sin duda la piedra angular de todo sistema de control de gestión. Si no tenemos un plan, no hay qué controlar, ¿cierto?
- **Establecimiento de una estructura de responsabilidad:** como dijimos anteriormente, es sumamente necesario establecer no solo roles y funciones en las actividades de la organización, sino que, a su vez, asignar muy bien la responsabilidad.
- **Contar con un plan de cuentas definido:** un plan de cuentas definido asegura que la información contable es precisa y exacta. A su vez, junto con esto, es necesario establecer bien la estructura de costos de la organización (centro de costos) con la finalidad de evaluar el desempeño por área.
- **Establecer un sistema de control interno:** el control interno es definido por todas aquellas acciones de control que tienen un enfoque en asegurar que la información financiera y



contable sea fidedigna, disminuya los riesgos o impactos financieros y permita el cumplimiento de las leyes y normativa de la organización.

- **Establecer un sistema de análisis de riesgo:** los heatmaps o mapas de calor. Pues bien, complementan al sistema de control de gestión.
- **Contar con un presupuesto:** es clave a la hora de medir desempeño, sobre todo contando con una estructura de costos definida. Si tenemos el presupuesto, podemos analizar desviaciones en la utilización de los recursos asignados.
- **Diseñar y aplicar indicadores de gestión:** todas las áreas clave de la organización deben ser identificadas. Para medir su desempeño, se deben diseñar y aplicar indicadores de gestión.

Por tanto, es sumamente importante contar con estos elementos en la organización. Todo aquello, es base para que el sistema de control de gestión tenga coherencia y sea efectivo.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO

Cuando hablamos de un plan estratégico, básicamente estamos frente a una hoja de ruta que le permite a la organización, avanzar hacia los objetivos y las acciones que deben realizar en función de conseguir éstos. Pasar de lo descrito a la acción.

Lo que debemos saber es que, todo plan estratégico tiene que cumplir con las siguientes características:

1. **Cuantitativo:** es sumamente necesario que todos los objetivos que la organización se plantee sean traducidos en cifras. Lo anterior responde netamente que, al momento de controlar y velar por el desempeño, se puedan determinar las desviaciones correspondientes.
2. **Personalizado:** esta característica responde netamente a la “política del culpable”, es decir, en cada actividad y elemento del plan debe estar establecido claramente quién es o son los responsables.
3. **Descriptivo:** se deben describir cada una de las tareas que se deben hacer. Es decir, no basta solo con establecer responsables, sino que también se debe dejar en manifiesto qué debe hacer cada uno de ellos (y de las áreas de la organización por supuesto).
4. **Temporal:** no basta establecer responsables y las actividades, se deben poner plazos. Toda ejecución debe tener su calendarización, ya que debe existir control sobre el tiempo (uno de los principales recursos).



Este plan estratégico debe estar diseñado por la alta dirección de la organización (dirección estratégica). Ahora, hay que decir algo muy claro en esto, el diseño debe ser compartido con toda la organización. Es decir, el plan, una vez formalizado debe ser conocido por los colaboradores de la organización, con la finalidad de que no solo aporten a la mejora de este, sino que, a su vez, puedan realizar sus tareas con un sentido. Porque digámoslo, es frustrante no saber qué impacto tiene nuestro trabajo, ¿cierto?

Tocando el punto de la planificación, es necesario considerar algunos elementos claves para obtener el apoyo de la organización. Y en ese sentido, tenemos:

- Siempre se deben mantener niveles de comunicación adecuados y de forma periódica a todo nivel jerárquico. (Ojo, comunicación, no es lo mismo que reunión. Jamás hay que abusar de las reuniones en las empresas).
- Formar e instruir sobre cómo se deben ejecutar adecuadamente las tareas asignadas. Aquí reviste relevancia lo que corresponde a la instrucción, capacitación y manuales de procedimientos, entre otros.
- Crear un plan de desarrollo que permita que los objetivos de los colaboradores se alineen con los de la organización.

Con esto, el plan estratégico podrá:

- Establecer su hoja de ruta, identificando los hitos claves.
- Alinear a la organización en su totalidad.
- Evidenciar aquellas debilidades y fortalezas de la organización (y por cierto de sus procesos).
- Facilitar la implementación de un sistema de control.

Después de estas explicaciones, nos queda una pregunta: ¿Cómo se formula el plan estratégico? Y claro, es la pregunta más obvia. Por lo tanto, vamos a hacer un paso a paso sobre qué debemos establecer.

Paso 1: Misión, Visión y Valores

Cuando hablamos de establecer la misión, visión y valores, estamos definiendo básicamente **por qué existe la organización y cuál es su razón de ser, cómo se proyecta ésta en el futuro y cómo se actuará al interior de ésta**. Básicamente es el puntapié inicial del diseño de un plan estratégico; ¿por qué? Porque estos tres elementos dan un enfoque sobre los objetivos que quiere cumplir la organización (quedan explícitos de cierta forma).



Paso 2: Análisis Interno y Externo

Nuevamente llegamos al bien ponderado FODA, pero si no se acuerdan, el FODA es un análisis que sirve de herramienta a la organización y sus directivos en donde se establecen o se identifican las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)** de la organización. Todo bajo un contexto interno (F, D) y externo (O, A). ¿Por qué es necesario este análisis? Porque básicamente -y colocamos esta analogía- por más que queramos subir el Everest, debemos primero conocer todo lo que tenemos que desarrollar, potenciar y en lo que nos tenemos que fijar sobre el entorno, si no, sería imposible.

Las empresas también tienen que evaluarse y evaluar su entorno antes de generar un plan estratégico.

Otro análisis que pudiese ser de mucha utilidad en este paso, es el PESTAL. Es un buen análisis para contextualizar y complementar el análisis externo de FODA. PESTAL analiza aquellos factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales**.

En el material complementario, encontrarán más detalles sobre ambos análisis.

Paso 3: Análisis Financiero

Las organizaciones deben preguntarse “bueno, ¿tenemos los recursos financieros necesarios para poder costear las actividades que tiene el plan?”, ya sea de una u otra forma, el análisis financiero es muy importante porque determina en realidad los recursos que están disponibles para financiar las actividades y, no solamente aquello, sino que, a su vez, proyectar los beneficios que traerá el cumplir con lo planificado.

Paso 4: Definir los objetivos y las estrategias a utilizar

Bueno, los objetivos los hemos abordado en varias partes de los contenidos, sin embargo, la estrategia no tanto, y cuando hablamos de ésta, nos vamos a referir, precisamente a la serie de actos consecutivos y lógicos que se establecen para conseguir un determinado objetivo, es decir, “como llegamos a...”. Esto es súper importante, porque el plan estratégico es la hoja de ruta que está necesariamente basada en una estrategia en especial. Acá no hay espacio para la especulación e improvisación.

Cuando establecemos los objetivos, una de las premisas que tienen que cumplir es que sean “medibles”. ¿Recuerdan? Pues bien, existe una serie de herramientas para poder establecer aquella característica, sin embargo, una de las más utilizadas es la metodología SMART. Esto quiere decir que los objetivos tienen que ser: **Specific (Específicos), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Timely (Temporal)**.

En cuanto a las estrategias, estas principalmente tienen dos enfoques: el del mercado (clientes – competidores) o del producto (propuesta de valor). Independientemente del enfoque, una estrategia nos permite:



1. Definir las tareas integrando distintas perspectivas (mercado, corporativas, de negocio y funcionales).
2. Definir una hoja de ruta que define formalmente los objetivos de la organización.
3. Establecer un medio para desarrollar competencias claves de la organización.
4. Adquirir distintos tipos de recursos que aseguren la continuidad y logros de los objetivos trazados.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre los competidores” -Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.

Como cada organización tiene su propia misión, visión y valores, siempre será un enfoque distinto a la hora de hablar de una estrategia y su elección, pero existe una variada gama de alternativas que nombraremos a continuación:

- a) **Estrategia vertical:** consiste en agrupar distintos procesos que son necesarios para la elaboración de un producto dentro de la misma organización. Si hablamos de una **estrategia vertical hacia atrás**, nos estamos refiriendo a que la empresa está evaluando todos aquellos procesos y recursos que le significan producir un bien o servicio. Por el contrario, cuando hablamos de **estrategia vertical hacia adelante**, nos referimos a que la empresa estudia los procesos posteriores a la realización del producto o servicio como, por ejemplo, los canales de distribución.
- b) **Estrategias intensivas:** acá tenemos; **penetración del mercado**, que dice relación con aumentar la participación del mercado de los productos o servicios de la empresa por medio de distintas alternativas, que pudiesen ser fusiones, **adquisiciones o potenciar las ventas** a través de un mayor esfuerzo de comercialización. Por otra parte, aquí encontramos la estrategia de **desarrollo de mercados**, que dice relación con la incorporación de productos o servicios a otras regiones o zonas de comercialización que no han sido explotadas por la empresa. Por último, podemos encontrar a la estrategia de **desarrollo de productos** que dice relación con la creación de nuevos productos para el mercado ya conocido y explotado.

Cada una de las estrategias (que hay muchas más, por cierto), va a responder a qué tipo de empresa y cuáles sean sus objetivos estratégicos establecidos. La elección, establecerá de por medio todas las actividades necesarias para poder llevar a cabo lo planificado.

1.4 MAPA DE PROCESOS

Es probable que en algún minuto de sus vidas vieron “Piratas del Caribe”. Ahí siempre existe el mapa del tesoro el que indica qué pasos deben seguir, qué rutas, con quiénes se tienen que reunir para buscar más pistas, etc. Pues bien, el mapa de procesos no es más que una representación gráfica de un proceso. ¿Se imaginas que Jack Sparrow reciba las instrucciones de cómo llegar al tesoro de forma verbal? Lo mismo pasa en las organizaciones. La forma de poder evaluar bien un proceso y que se entienda su interacción con áreas, departamentos, o simplemente el hecho de saber cómo funciona, es a través de ese mapa. Es mucho más fácil de entender, y a su vez, facilita la identificación de puntos críticos o riesgos en los procesos.

Bajo la metodología de mapas de proceso, tenemos una distinción de los tipos de procesos que nos podemos encontrar:

1. **Procesos claves:** son los que dicen relación directa con los productos o servicios que entrega la organización. Acá también se hace la distinción en lo que se refiere a las relaciones con clientes y los canales de distribución.
2. **Procesos estratégicos:** son relacionados principalmente con el proceso administrativo y aquellas decisiones que dicta la administración en función de la operación del negocio.
3. **Procesos de soporte:** son procesos que apoyan a los otros enumerados. Básicamente son necesarios, o bien, facilitan el desarrollo de aquellos procesos considerados clave y estratégicos (ej. Procesos informáticos).

¿Cómo se verá un mapa de procesos? A continuación, veremos un ejemplo:

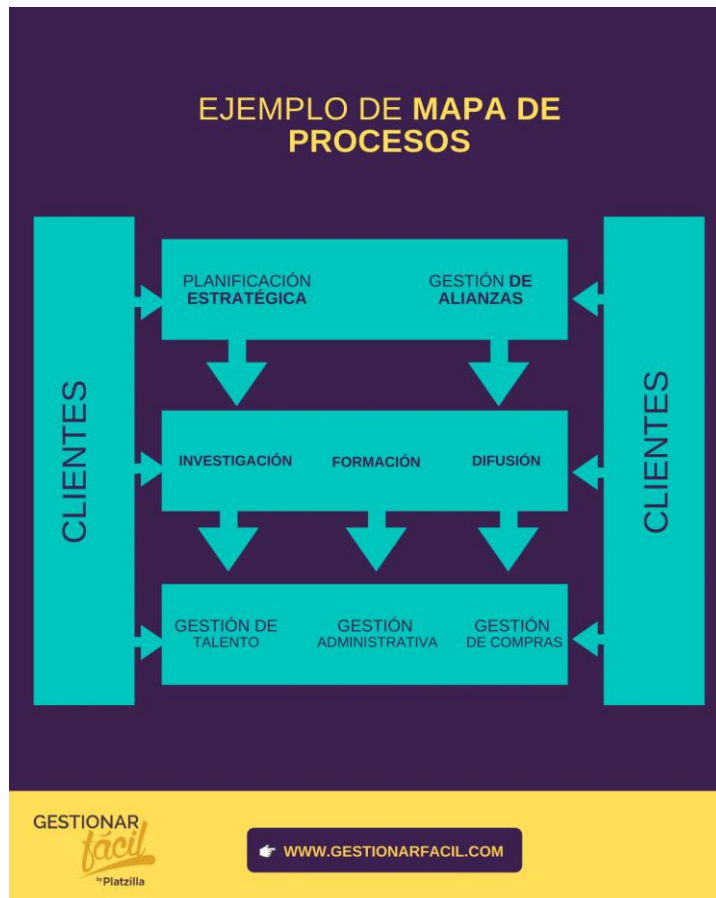


Figura 1. Ejemplo Mapa de Procesos. Fuente: [https://images.app.goo.gl/q\\$658FCN7uC9dH98A](https://images.app.goo.gl/q$658FCN7uC9dH98A)

Como dijimos anteriormente, los mapas de procesos tienden a facilitar la toma de decisiones, la identificación de actividades y el impacto que tienen en la organización de una forma más gráfica.

1.5 MECANISMO DE EVALUACIÓN

Dentro del contexto del control de gestión, podemos considerar varios mecanismos de evaluación de los resultados, de cómo se están haciendo las actividades, o bien, cómo está diseñado un proceso. Aquellas herramientas de evaluación están contempladas en las siguientes semanas, pero aquí debemos especificar que hay mecanismos básicos de control que ayudan a determinar si los objetivos de la empresa se están ajustando a lo que se planificó en un momento, sobre todo si consideramos a la organización como un sistema. Algunos de ellos son:


- Comunicación interna y externa de la organización (con el fin de siempre obtener feedback)
- Trabajo en equipo (siempre es necesario. Las áreas funcionales deben trabajar en armonía)



- Establecer una programación de ejecución de labores o proyectos (la Carta Gantt es una herramienta valiosa)
- Analizar el volumen de actividades y la producción (sobre todo si los procesos son complejos)
- Resultados finales (que viene siendo la evaluación final)

Ahora, ¿cómo hacer que esos mecanismos se incorporen al sistema de control de gestión? Y la respuesta es... a través de los indicadores de gestión. Todo se debe medir dentro de las organizaciones, con la finalidad de que los mecanismos de evaluación funcionen. Más adelante ahondaremos sobre los indicadores.

LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA

MÓDULO: "Taller de análisis para la gestión"		Unidad: 1
Recurso	Descripción	
 Lecturas complementarias	<p>Gestión de procesos: HAZ CLIC AQUÍ</p> <p>Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos. (2007). <i>Universidad de Cádiz</i></p> <p>Cómo hacer un heatmap en Excel:</p> <p>http://elsabiodeexcel.blogspot.com/2015/04/como-hacer-un-mapa-de-calor-o-heatmap.html</p>	