



# **Curso de Acceso Anual**

**Parte II-La Administración de la empresa  
Tema: 10- El control empresarial**

**Tutor/a: Antonio Muntaner**  
**Email: [antmuntaner@palma.uned.es](mailto:antmuntaner@palma.uned.es)**

# Objetivos y gui3n-esquema

## OBJETIVOS PRINCIPALES

Poder explicar a otras personas los siguientes conceptos:

- Sobre qu3 partes o unidades de la empresa hay que aplicar el control.
- Sobre quienes recaen las responsabilidades del control.
- Qu3 significan los t3rminos: est3ndares, medidas y desviaciones.
- En qu3 procesos de control se utiliza la t3cnica del punto de equilibrio.

# 1. SIGNIFICADO DE CONTROL EMPRESARIAL

## SIGNIFICADO DE CONTROL EMPRESARIAL

Asegurarnos de que los planes se van cumpliendo según las previsiones establecidas

*Si se van consiguiendo los objetivos.*

*No hay que esperarse al final porque no se puede corregir*



La tarea de control se extiende a todo y a todos

Desviaciones: Cuál es la causa y no quién es el culpable!

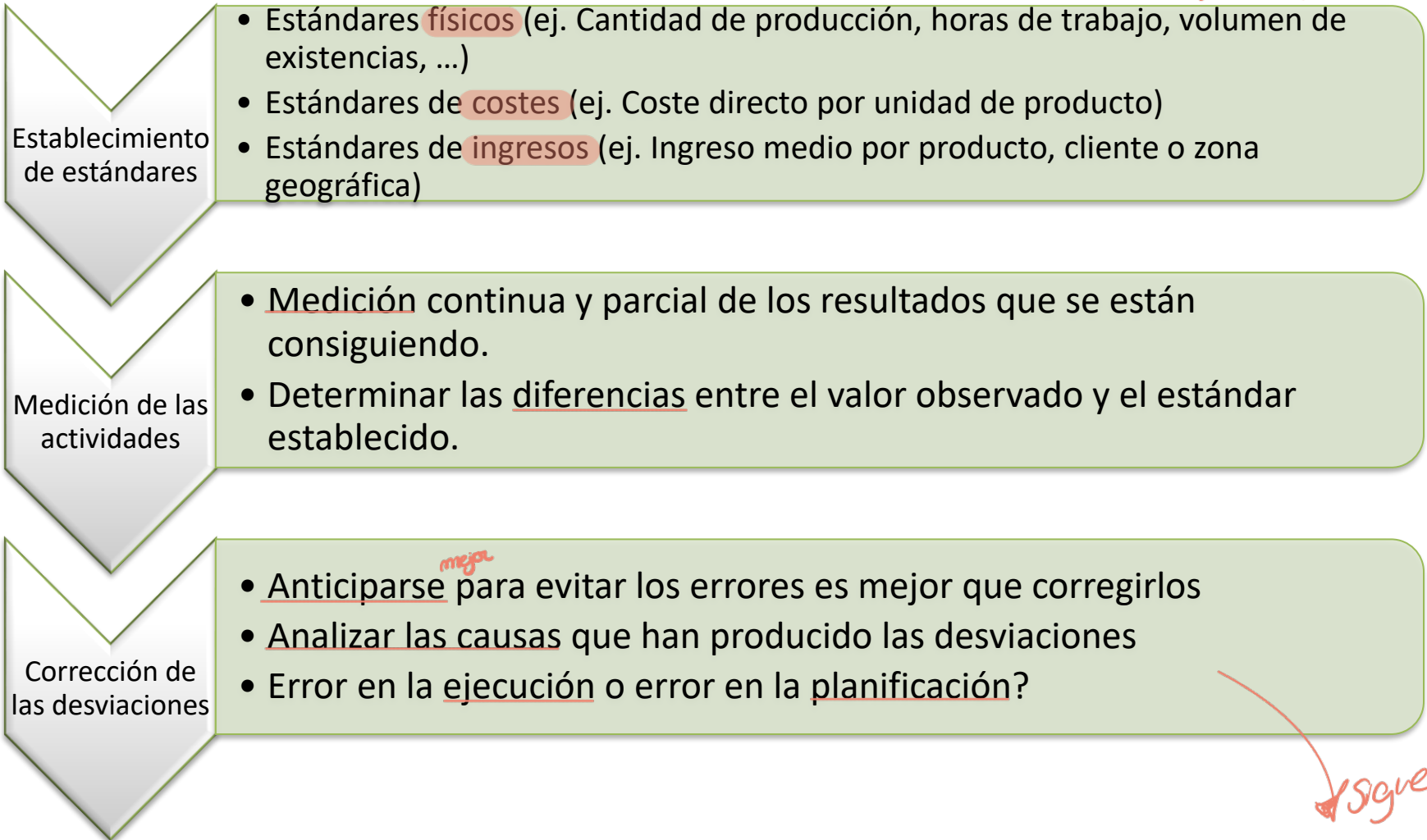
*Los errores vienen de los procesos.*

Sistema de información: clave para realizar el control

*Definir bien el proceso captación y tratamiento de esta información  
No sólo el software.*

## 2. LAS ETAPAS DEL CONTROL

*ESTANDARES. Una vez ejecutado el plan para control*



## 2. LAS ETAPAS DEL CONTROL

Corrección de las desviaciones

- Anticiparse para evitar los errores es mejor que corregirlos
- Analizar las causas que han producido las desviaciones
- Error en la ejecución o error en la planificación?

Desviación	Tipo	Posibles causas de las desviaciones	Responsable
Ventas	Desviación en el precio venta	Criterio de fijación de precios mal definido para lograr los objetivos.	Departamento comercial
	Desviación en la cantidad	Mala planificación en la política comercial por zonas territoriales, canales, gamas de productos, etc.	
Materias primas directas	Desviación económica o de precio de compra	Consecución de precios elevados por no aprovechar descuentos o no realizar lotes óptimos de pedido; transportes elevados.	Departamento de compras
		Gestión de las actividades orientadas a situar los materiales en el proceso productivo.	Departamento de logística
	Desviación técnica, de consumo o eficiencia	Valoración inexacta de las mermas, roturas, etc., consideradas normales en el proceso productivo.	Departamento de producción
		Funcionamiento de la maquinaria, cambios en los métodos de producción, etc.	
		Mala calidad de los materiales, que afecta de forma inversa al precio al aumentar las roturas de los productos terminados.	Departamento de compras
		Mano de obra insuficiente o no cualificada.	Departamento de personal (RRHH)
Mano de obra directa	Desviación económica o de salario	Mala gestión por contratación de mano de obra con un sueldo superior al necesario.	Departamento de personal (RRHH)
		Absentismo laboral.	
	Desviación de productividad o eficiencia	Incremento de la productividad por el aprendizaje. Empleo de mano de obra con menor experiencia (menos productiva), pero más barata.	Departamento de producción

*No es el culpable, sino el que puede actuar*

# 3. El presupuesto como una técnica de control

*"Todo lo que no son cuentas, son cuentas"*

Plan expresado en términos numéricos

Todos los estándares numéricos pueden obtenerse de los presupuestos



Presupuesto de ingresos y gastos como el más representativo entre los diferentes tipos de presupuestos

Es preferible resaltar las partidas principales y agrupar las residuales

*228*

# 3. El presupuesto como una técnica de control

*Jerarquía de presupuestos*

## Presupuesto maestro

### Presupuesto operativo *[Todo lo que produce beneficio]*

Permite obtener una **cuenta de resultados previsional**. Engloba todas las áreas de explotación de la empresa:

- Presupuesto de ingresos de explotación.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de compra materiales.
- Presupuesto de gastos generales de producción.
- Presupuesto de inventarios.
- Presupuesto de comercialización.
- Presupuesto de administración.

### Presupuesto financiero

Permite obtener el balance previsional. Está formado por:

- 1- Presupuesto de inversiones de activo no corriente.
- 2- Presupuesto de financiación.
- 3- Presupuesto de tesorería.

*→ Aunque no pides un crédito, usas los recursos generados para asumir los siguientes proyectos.  
Personal: con tus ahorros.  
Empresarial: con tus beneficios.  
Tiene un coste de oportunidad.*

*→ Tener el dinero parado, es una pérdida.*

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO *Ejemplo*

Una empresa presenta los balances de situación correspondientes a dos ejercicios consecutivos y la cuenta de resultados del último.

Se observa que la tesorería incrementó su saldo en 1 millón de euros.

¿Cuáles fueron las causas que explican ese incremento?

Año 2023 — Año 2024  
x €                      x + 1.000.000 €

### *Buscamos causas*

#### *• Revisamos la cuenta de resultados*

*- Ingresos - gastos = beneficio final → 12*

*• La empresa gasta 11 millones y distribuir 1 en dividendos (socios/accionistas)*

#### *• Revisamos la tesorería*

*Se recogen las entradas y las salidas  
(fuentes)                      (empresas)*



# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

■ TABLA 10.1. Balances de situación.

<b>Activos circulantes:</b>	<b>20X5</b>	<b>20X6</b>
Tesorería	4	5
Activos financieros fácilmente realizables	0	5
Existencias	26	25
Cuentas a cobrar	25	30
Activos circulantes totales	55	65
<b>Activos fijos:</b>	<b>20X5</b>	<b>20X6</b>
Inversión bruta	56	70
Menos amortización	-16	-20
Activos fijos netos	40	50
Activos totales	95	115
<b>Pasivos circulantes:</b>	<b>20X5</b>	<b>20X6</b>
Préstamos bancarios	5	0
Cuentas a pagar	20	27
Pasivos circulantes totales	25	27
<b>Pasivos fijos:</b>	<b>20X5</b>	<b>20X6</b>
Deuda a largo plazo	5	12
Patrimonio neto (capital social beneficios retenidos)	65	76
Exigibles total patrimonio neto	95	115

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

■ TABLA 10.2. Cuenta de resultados.

	20X6
Ventas	350
Costes operativos o de explotación	-321
	29
Amortización	..4
	25
Intereses	-1
Beneficio antes de impuestos	24
Impuesto al 50%	-12
Beneficio neto	12

Nota:

Dividendo = 1 millón de €

Beneficios retenidos = 11 millones de €

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

■ TABLA 10.3. Estado de tesorería.

Fuentes: <i>Entradas de dinero</i>	20X6
Deuda emitida a largo plazo	7
Reducción de existencias	1
Aumento de cuentas a pagar	7
Recursos generados por la explotación:	20X6
Beneficio neto <i>Después de cobrar y pagar todo</i>	12
Amortización	4
Total de fuentes	31
Empleos: <i>Salidas de dinero</i>	20X6
Devolución préstamos bancarios a corto plazo	5
Inversión en activos fijos	14
Compra de activos financieros fácilmente realizables	5
Aumento de cuentas a cobrar	5
Dividendo	1
Total empleos	30
Incremento del saldo de tesorería	1

Fuentes: aumento de pasivos o reducción de activos

Amortización: es una reducción de activos. Beneficio: un aumento de pasivos.

Empleos: Incremento de activos o liquidación de deudas (reducción de pasivos)

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO

A continuación podríamos analizar las variaciones en el fondo de maniobra y determinar sus causas.

*Es la diferencia entre el Activo corriente y el pasivo corriente*

■ TABLA 10.4.

Fuentes	Activos Circulantes (AC)	Pasivos Corrientes (PC)	Fondo de Maniobra
Finales del año 20X5	55	25	30
Finales del año 20X6	65	27	38

*Deudas a corto plazo y es que debemos a proveedores*

*Tenemos una variación de fondo de maniobra.*

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO

■ **TABLA 10.6. Fuentes y empleos de fondos.**

FUENTES	
Deuda a largo plazo emitida	7
Recursos generados por la explotación:	
Beneficio neto	12
Amortización	4
EMPLEOS	
Inversión en activos fijos	14
Dividendo	1
Aumento del fondo de maniobra	8

Fuentes: entradas de flujo de efectivo (incrementos del fondo de maniobra)

Empleos: salidas de flujo de efectivo (reducciones del fondo de maniobra)

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO

A continuación podríamos planificar el presupuesto de tesorería para el año siguiente y así determinar las necesidades de financiación a corto plazo.

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO

	Trimestre			
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Ventas en millones de €	87,5	78,5	116	131

■ TABLA 10.7. Cobros previstos.

		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
<b>1</b>	Cuentas a cobrar al comienzo del periodo	30	32,5 l	30,7	38,2 j
<b>2</b>	Ventas	87,5	78,5	116	131
<b>2</b>	Cobros				
	Ventas del periodo (80%) <i>del mismo trimestre</i>	70	62,8	92,6	104,8
	Ventas del periodo anterior (20%) <i>de trimestres anteriores</i>	15*	17,5	15,7	23,2
	Cobros totales	85	80,3	108,5	128,0
<b>4</b>	Cuentas a cobrar al final del periodo	32,5	30,7	38,2	41,2
	4 = 1+2-3				

\* Las ventas en el cuarto trimestre del año anterior fueron 75 millones de euros

# 4. UN CASO PRACTICO DE CONTROL FINANCIERO

## ENUNCIADO DEL CASO

Necesidades acumuladas de financiación a corto plazo: significa el déficit de tesorería que estamos previendo y que necesitaremos pedir prestado.

■ TABLA 10.8. Previsión tesorería 20X7.

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
<b>Fuentes de Tesorería:</b>				
Cobros de cuentas a cobrar	85	80,3	108,5	128
Otros	0	0	12,5	0
Total de Fuentes	85	80,3	121	128
<b>Empleos de Tesorería:</b>				
Pagos de cuentas a pagar	65	60	55	50
Gastos de personal	30	30	30	30
Inversiones de capital	32,5	1,3	5,5	8
Impuestos, intereses y dividendos	4	4	4,5	5
Total de empleos	131,5	95,3	95	93
Fuentes menos empleos	-46,5	-15,0	+26	+35
<b>Cálculo necesidades financiación corto plazo:</b>				
1. Tesorería al principio del periodo	5	-41,5	-56,5	-30,5
2. Variación saldo Tesorería (fuentes-empleos)	-46,5	-15	26	35
3. Tesorería al final del periodo: 1y2=3	-41,5	-56,5	-30,5	4,5
4. Saldo mínimo tesorería de explotación	5	5	5	5
5. Necesidades acumuladas financiación a corto plazo** 5 = 4-3	46,5	61,5	35,5	0,5

\*Las empresas no pueden tener realmente una cantidad negativa de tesorería, esta es la cantidad que la empresa deberá conseguir para pagar sus facturas.

\* Un signo negativo indicará un excedente de tesorería; pero en este ejemplo, la empresa tiene que obtener tesorería en todos los trimestres.



# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 1

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▶ Marcar pregunta

Cuál de las siguientes afirmaciones comparte usted:

Seleccione una:

- ☐ a. Si no hay castigo por la actuación mal hecha, no hay ejemplo y ello conlleva la imposibilidad de mejorar en el futuro; por tanto, la represión es necesaria en cualquier sistema de control para garantizar su eficacia
- ✓ ☒ b. Un sistema de control puede ser eficaz sin necesidad de que incluya medidas represoras
- ☐ c. Para que el control tenga eficacia es necesario que sea represivo

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 2

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

¿Qué unidades de medida se utilizan generalmente en los estándares?

Seleccione una:

- ☐ a. Las unidades habituales, el metro, el litro, etc
- ☐ b. Las llamadas unidades binarias
- ☐ c. Las unidades monetarias, las unidades físicas de producto y las unidades de producción por hora/hombre o por hora/máquina

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 3

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Si una de las finalidades del control es la de verificar el grado de cumplimiento de los distintos objetivos, la primera tarea a abordar será:

Seleccione una:

- ☐ a. Definir los objetivos
- ☐ b. Definir una medida exacta que nos permita comparar el resultado que realmente genere cada actividad con el resultado que se esperaba, según lo planificado
- ☐ c. Solicitar a los subordinados que nos informen sobre el resultado de sus trabajos

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 4

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Cuál es el significado del punto (E) de equilibrio del gráfico anterior:

Seleccione una:

- ☐ a. Es el punto que determina el máximo beneficio que se puede conseguir en el ejercicio; por eso se trata del punto de equilibrio para la empresa
- ☐ b. El punto (E) define la situación de máxima inestabilidad
- ☐ c. El punto (E) define la situación en el que si se cumplieran las premisas del gráfico no habría ni beneficios ni pérdidas ya que en ese punto los gastos serían exactamente igual a los ingresos; por eso se trata del punto de equilibrio.


# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 5

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

La finalidad última del control es:

Seleccione una:

- ☐ a. Detectar las desviaciones producidas y las causas que las han originado y establecer las medidas adecuadas para su reconducción
- ☐ b. Detectar las causas que han originado los errores y sancionar a los responsables
- ☐ c. Detectar los errores cometidos por los trabajadores y aplicarles las medidas sancionadoras adecuadas

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 6

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Las actividades de control, en el sentido cronológico, ¿qué lugar ocupan en el conjunto de actividades de la administración de la empresa?

Seleccione una:

- ☐ a. Son las primeras que hay que desempeñar puesto que hay que tener todo controlado antes de empezar a ejecutar las acciones concretas
- ☐ b. No hay un orden cronológico en el conjunto de tareas que componen la administración empresarial
- ☐ c. Son las últimas que hay que desempeñar puesto que sólo se puede controlar lo que se está ejecutando o ya se ha ejecutado

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 7

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

La medición sirve para poder detectar las desviaciones que se produzcan entre lo previamente planificado y lo realmente acontecido; ¿Influye la forma en que se haya realizado la medición en la detección de las desviaciones?

Seleccione una:

- ☐ a. Sí, ya que si la medición consiste en ir verificando el avance de las tareas a medida que se van ejecutando, permite detectar las desviaciones que pudiera haber al concluir la tarea, con anticipación; es decir, antes de que la desviación total se produzca; sin embargo, si la medición se realiza al concluir la actividad, la desviación total ya se ha producido
- ☐ b. No, porque la medición y las desviaciones son cuestiones independientes entre sí, y por tanto, no tienen ninguna relación
- ☐ c. No, ya que las desviaciones son datos que se obtienen una vez concluida la medición y realizada la comparación entre los datos previstos y los obtenidos en la medición

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 8

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

¿Puede haber control sin planificación?

Seleccione una:

- ☐ a. No, ya que no puede diseñarse un mecanismo de control si no se tienen previamente planificadas las actividades que hay que controlar
- ☐ b. Sí, ya que las tareas de control y planificación son independientes entre sí
- ☐ c. Sí, ya que se puede controlar cualquier tarea, incluso las no planificadas



# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 9

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Una de las premisas que subyacen bajo el presupuesto de base cero es que:

Seleccione una:

- ☐ a. No se necesita información numérica previa ya que se trata de un presupuesto sin cuantificar
- ☐ b. Lo importante es cumplir los objetivos, y para ello los responsables de la presupuestación deben justificar la necesidad de cada uno de los gastos que propongan
- ☐ c. No se pueden contemplar a priori los beneficios que se espera obtener para no ofrecer información a otras empresas de la competencia que pudieran conocer los presupuestos elaborados; por eso, el presupuesto base cero debe estar siempre equilibrado

# 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

## TEMA 10-EL CONTROL EMPRESARIAL

### Pregunta 10

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Puede tener alguna consecuencia el detectar las desviaciones anticipadamente:

Seleccione una:

- ☐ a. No ya que no es posible detectar las desviaciones antes de que se produzcan
- ☐ b. No porque la detección de desviaciones tiene como finalidad establecer medidas que permitan su corrección, y esto puede hacerse únicamente cuando la actividad controlada ha concluido con el fin de que la próxima vez que se ejecute esa tarea, una vez corregidas las causas que hayan originado la desviación, ésta no vuelva a ocurrir
- ☐ c. Sí, porque si la desviación se detecta a medida que se va produciendo en la realidad, se pueden establecer y aplicar medidas correctoras antes de concluir la actividad que está siendo objeto de control y corregir así la situación sobre la marcha