



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**CONTROL DE GESTIÓN:
UNA AUDITORIA INTERNA Y CONSTANTE
PARA UNA TOMA DE DECISIONES CONFIABLE**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA
UNA ORGANIZACIÓN**

MANUEL ALEJANDRO MUÑIZ CASTILLO



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**CONTROL DE GESTIÓN:
UNA AUDITORIA INTERNA Y CONSTANTE
PARA UNA TOMA DE DECISIONES CONFIABLE**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MANUEL ALEJANDRO MUÑOZ CASTILLO

ASESOR

M.A. FRANCISCO SOLARES ALTAMIRANO



MÉXICO, D.F.

2009

AGRADECIMIENTOS

Mamá

Gracias por ser mi inspiración, mi aliento, mi vida, mi mejor amiga. Te amo mamá

Papá

Gracias por siempre ser la fortaleza y esa guía en mi vida. Te admiro enormemente

Benjamin

Mi querido hermano, gracias por estar conmigo siempre, eres grande entre los grandes.

Lili

Mil gracias por ser esa gran lucecita que me ilumina siempre y que está a mi lado incondicionalmente. Te quiero mucho

Naye

Mi hermana mayor, te agradezco por todo lo que vivimos juntos, mil gracias por ser alguien tan especial en mi vida.

Abue Reme y Toña

Muchas gracias por ser el pilar y el ejemplo de todos nosotros.

Familia Castillo

Gracias por ser un gran ejemplo de familia, unidad, amistad, cariño y apoyo.

Familia Muñiz

Gracias por el cariño y apoyo.

Francisco Solares

Gracias por las enseñanzas y gran apoyo durante este proyecto.

Amigos:

Quiero agradecer enormemente a cada uno de ustedes por haber entrado en mi vida y haber tocado mi corazón.

Abraham, Anabel, Brissa, Dani, Edna, Hiromi, Hiroshi, Jaime, Lulú, Lupita, Marco, Maru, Melissa, Midori, Mireya, Nayeli, Roberto.

Quiero que sepan que son admirables con todo lo que implica la grandeza de la palabra. Los quiero mucho amigos.

Para ti:

Te dedico especialmente a ti este proyecto, con todo cariño. Gracias por todo lo que vivimos, las alegrías y vivencias. Eres una persona inmensamente especial en mi vida y agradezco enormemente tu gran amistad.

*Agradezco enormemente a cada uno de todos ustedes por ser mis mejores amigos y parte de mi familia, y a mi familia por ser parte mis mejores amigos
Los amo.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
I. Metodología.....	10
I.1 Selección y justificación del Proyecto.....	10
I.2 Objetivos del Proyecto.....	11
I.2.1 Objetivo General.....	11
I.2.2 Objetivos Específicos.....	11
I.3 Definición del Problema.....	12
II Control de Gestión, una auditoría para la toma de decisiones.....	15
II. 1 ¿Qué es control de gestión?.....	15
II.1.1 Los niveles del control de Gestión.....	16
II.2. La Auditoría.....	17
II.2.1 El control interno de una Organización.....	18
II.2.1.1 ¿Qué es Auditoría Interna?.....	18
II.2.2 El control interno y los resultados económicos.....	19
II.3 La Toma de decisiones.....	20
II.3.1 Implicaciones en la toma de decisiones.....	21
II.3.2 Los modelos de toma de decisión.....	21
III Bases para implementar el Control de Gestión.....	25
III.1 Planeación Estratégica: Logro de los objetivos.....	25
III.1.1. Modelos conceptuales de la Planeación Estratégica.....	27
III.1.2. Análisis SWOT (FODA).....	30
III.1.3. Establecimiento de objetivos y desarrollo de un plan de trabajo.....	33
III.1.4. Balanced Scorecard (BSC).....	34
III.1.4.1 Definición del BSC.....	34
III.1.4.2 Perspectivas de Balanced Scorecard.....	34
III.1.4.3 Uso del Balanced Scorecard BSC.....	36
III.1.4.4 Implementación del BSC.....	37
III.1.4.5 Feedback y aprendizaje estratégico.....	37
III.1.4.6 Beneficios del Balanced Scorecard BSC.....	38
III.1.4.7 Objetivos del Balanced Scorecard.....	39

III.2 El Presupuesto: Base de un control Interno.....	40
III.2.1 Proceso de Planificación en la empresa.....	40
III.2.2 El Presupuesto.....	40
III.2.3 El Proceso presupuestario.....	41
III.2.4 El presupuesto como base del control de gestión.....	43
III.2.5 Rolling Forecast – Previsión Presupuestaria.....	43
IV. Desarrollo de la Planeación Estratégica Administrativa.....	46
IV.1 Descripción general del proyecto.....	46
IV.2 Problemática.....	47
IV.3 Inicio de un plan de trabajo: Planeación Estratégica.....	52
IV.4 Planteamiento de Objetivos.....	53
IV.5 Análisis FODA EULEN.....	54
IV.5.1 La Competencia y el Mercado.....	55
IV.6 Proceso Plantación Estratégica Grupo EULEN.....	58
IV.7 Presupuesto: Base de un control para EULEN.....	60
IV.7.1 Estimación de la situación Actual.....	60
IV.7.1.1 Estructura Organizativa de EULEN.....	62
IV.7.1.2 Creación de Centro de Costos.....	67
IV.7.2 Proceso de Presupuestación y Confección del Presupuesto Integral.....	68
IV.7.2.1 Presupuesto de ventas.....	71
IV.7.2.2 Presupuesto de costos de administración.....	73
V. Control de Gestión: Una forma de administrar.....	78
V.1 El Control de Gestión en la empresa.....	78
V.2 El Criterio de devengo.....	79
V.3 Herramientas Contables para el control.....	80
V.3.1 Previsión de Ingresos - Servicios Pendientes de Facturar.....	81
V.3.2 Previsión de Costos (Periodificaciones Contables de Costos).....	86
V.3.3 Traspaso de Costos.....	90
V.4 Concentración de Información: Cuadro de Mando.....	92
V.5 Resultados Obtenidos.....	102
V.6 Estructura interna para implementar Control de Gestión.....	103
V.7 Funciones del departamento de Control de Gestión.....	106
V.8 Proceso de Análisis de la Información Financiera por parte de Control de Gestión.....	107
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	113
GLOSARIO.....	116

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto muestra el desarrollo y creación de un departamento de administración dedicado a controlar las áreas y funciones administrativas de la empresa prestadora de servicios llamada Eulen, la cual no contaba con sistemas eficientes de administración. El departamento en cuestión es llamado "Control de Gestión" encargado de auditar internamente los resultados financieros generados en los cierres contables mensuales, para generar calidad en la información.

El control de gestión es una herramienta que nos ayuda a tomar decisiones confiables, basadas en información veraz, resultado de constantes revisiones a los estados de resultados para detectar posibles desviaciones y/o errores en la información.

Las decisiones financieras no deben ser tomadas a la ligera o por intuición, deben estar basadas y sustentadas en situaciones reales y confiables para obtener los resultados esperados en las mismas. La información financiera que se genera en las empresas en muchas ocasiones se muestra desvirtuada por malos manejos en la administración de los datos. El control de gestión apoyándose en herramientas contables y en auditorías internas ayuda a que la información obtenida en los cierres financieros sea la real y correspondiente a un periodo, de esta forma pueden analizarse situaciones puntuales en los ejercicios anuales de las empresas.

Es muy importante para las empresas contar con sistemas de administración de calidad para la generación de información financiera fidedigna. El manejo de dicha información es vital para las empresas en sus decisiones a futuro, pues a través de ella deben analizarse opciones de financiamiento, tendencias de crecimiento y/o decrecimiento, nuevas oportunidades en unidades de negocio y una de las importantes conocer la situación actual de la organización.

La calidad es una rama de la administración y de los principios básicos de planeación, organización, dirección y control, y es a través de estos principios que el presente proyecto pretende sintetizar el proceso de diseño del departamento de Control de Gestión en la empresa Eulen en busca de la calidad de su información.

El diseño del departamento de Control y Gestión involucra a toda una empresa, desde el personal operativo hasta la alta dirección, y es de esta última que depende el apoyo para que la organización logre sus objetivos.

El proyecto es una síntesis de una labor de investigación y experiencia propia en el ámbito laboral, que permitirá explicar el proceso de crecimiento y reorganización que la empresa Eulen sostuvo.

Para atender las ideas anteriormente mencionadas, el presente proyecto se ha estructurado en 5 capítulos.

El desarrollo del primer capítulo tiene como objetivo dar al lector un enfoque del presente documento, al explicar aspectos preliminares del inicio del mismo, como son la selección y justificación del proyecto, así como los objetivos que pretende alcanzar el mismo.

El contar con una visión preeliminar del contexto mediante la definición de términos y conceptos elementales, proporciona las bases para comprender y fundamentar el proyecto de investigación, debido a esto, el Capítulo II es denominado “Control de Gestión, una auditoría para la toma de decisiones”. El asentar debidamente este capítulo, permite contar con una percepción clara y más amplia sobre los temas a tratar.

El capítulo III “Bases Preliminares para implementar el Control de Gestión”, pretende mostrar las bases para las cuales fue necesario implementar un departamento como el mencionado.

El Capítulo IV denominado “Desarrollo de la Planeación Estratégica Administrativa”, plantea la alternativa, en primera instancia la problemática presentada en Eulen, para seguir con el proceso de la Planeación Estratégica cuyo objetivo estratégico define: “La creación del departamento de Control y Gestión, cuya función será la regularización y auditoría de la información financiera que mes a mes se genera en los cierres contables”. Por último este capítulo plantea la creación del presupuesto como base de un control interno.

El capítulo V denominado: “Control de gestión - una forma de administrar” muestra el planteamiento detallado de la función del departamento de Control de Gestión en Eulen, las herramientas de apoyo, y resultados obtenidos tras implementar dicho departamento.

En las conclusiones, se presentan de manera general los resultados obtenidos y las deducciones teóricas derivadas del proyecto de investigación y se proponen alternativas de continuidad.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas como apoyo y complemento en la parte teórica y práctica; así como un Glosario en donde se abordan términos conceptuales y complementan los aspectos técnicos.

CAPITULO I

METODOLOGÍA

I.1 Selección y Justificación del Proyecto

Selección del Proyecto

La elección de este proyecto como opción de titulación, emerge a partir de diversos factores entre los cuales destaca la trascendencia y éxito del Control de Gestión en la empresa española Eulen analizada en dicho proyecto, por lo que me abocaré a puntualizar la importancia y trascendencia que tuvo para la empresa así como las expectativas que se tienen.

En la actualidad es preciso contar con sistemas de administración eficientes, porque es a través de los sistemas donde se genera, integra y analiza la información de la empresa. El proyecto de creación de un departamento de Control de Gestión dentro de una organización prestadora de servicios surge como una inquietud para conocer formas distintas de administrar, que complementado con los estudios adquiridos a lo largo de licenciatura, nutren de experiencias y conocimientos para posibles aplicaciones en otras organizaciones.

Justificación del Proyecto

El Control de Gestión es una herramienta que ayuda al administrador a gestionar de forma óptima todos los recursos financieros con los que cuenta para generar datos, procesarlos y proporcionar información financiera clara.

Proveer de una administración de calidad a través de la diversificación de herramientas y metodologías es uno de los retos que enfrentan las empresas hoy en día. Este trabajo pretende dar a conocer el estudio referente al funcionamiento de herramientas contables capaces de aplicar el principio de devengo, y el cómo pueden facilitar a los administradores de la información sus actividades cotidianas para la generación de datos oportunos.

A través del proyecto se presentará el proceso que la empresa Eulen sufrió para lograr una calidad en la generación de datos y proporcionar así información financiera relevante.

La aportación de este trabajo es una demostración de los procesos aplicados a una empresa de servicios para lograr el mejoramiento de su administración, proporcionando modelos de herramientas que pudieran aplicarse a otras organizaciones para el mejoramiento de su información financiera y calidad en su administración.

I.2 Objetivos del Proyecto

I.2.1 Objetivo General

Proporcionar a los alumnos, investigadores y docentes una propuesta de proyecto real en el que se exponga el éxito de la implementación de un departamento de Control de Gestión cuya finalidad es mejorar la calidad de la administración, procesamiento de datos y manejo de información financiera.

I.2.2 Objetivos Específicos

- **Generar un modelo de Planeación Estratégica** para la creación de un departamento administrativo en la empresa Eulen.
- **Proponer un modelo de Presupuesto** basado en la naturaleza de costos y orientado a las diferentes áreas de trabajo que integran a la empresa Eulen.
- **Sugerir la aplicación del principio de devengo** por medio del uso de herramientas contables de provisión de ingresos y/o costos para el mejoramiento de la información en los cierres contables.
- **Crear un ambiente de trabajo y aprendizaje** enfocado a promover el desarrollo de medios y herramientas contables que faciliten la labor de los empleados que administran la información financiera.

I.3 Definición del Problema

Tras haber laborado por tres años en la empresa Eulen he sido participe de las diferentes etapas por las cuáles ha atravesado la organización. **El no contar con un modelo de administración óptimo que fuera a la par con el crecimiento que la empresa sostuvo a lo largo de dos años provocó la pérdida en el control de la información contable y financiera.**

Esto repercutió y perjudicó la toma de decisiones de altos directivos, pues dichas decisiones se basaban en información no confiable, la cual en ocasiones no era considerada para las mismas por la falta de veracidad.

A lo largo del proyecto se pretende dar a conocer el proceso de planeación de una organización en crecimiento, que busca una calidad en su información financiera con la creación de un departamento cuya función principal es administrar la información para generar datos precisos.

Planteamiento del Problema

¿Implementar un departamento que audite las funciones administrativas de manera periódica, puede resolver la problemática de una organización en crecimiento que no contaba con sistemas eficientes de administración?

Conclusiones y propuestas

Al finalizar el proyecto se presentaran de forma muy breve aquellos aspectos relevantes sobre la implementación del departamento de Control de Gestión, así como una alternativa y la vez propuesta de mejora que dará seguimiento a proyecto realizado.

CAPITULO II
CONTROL DE GESTIÓN,
UNA AUDITORIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

II CONTROL DE GESTION, UNA AUDITORIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

II.1 ¿Qué es Control de Gestión?

La primera cuestión previa que se plantea es definir qué es control desde el punto de vista de la empresa o de otro tipo de organización que necesite un sistema para controlar los efectos económicos de su actividad.

En el ámbito empresarial, el control lo podemos definir como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de los que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro. Así la empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación. De esta manera el control en la empresa es necesario cada vez más debido a las siguientes causas:

- ⇒ Esta en crecimiento o expansión.
- ⇒ Existe una competencia y entorno cambiante.
- ⇒ Se producen cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo.

Ahora surge la pregunta ¿Qué es gestión? La gestión consiste en utilizar lo mejor posible el conjunto de medios puestos a disposición de la dirección en orden a conseguir unos objetivos determinados.

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Así mismo es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección y tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

El control de Gestión comprende tres aspectos distintos y correlacionados:

- a) **La programación y previsión:** Fija los objetivos a largo, mediano y corto plazo, siendo el punto de partida del Control de Gestión.
La previsión no puede ser una actitud pasiva, sino que debe dirigirse a modificar la situación de la empresa y, si es posible, también del mercado para conseguir los objetivos fijados en la programación.
- b) **El control:** Fija las responsabilidades de los distintos centros, y está concebido para la adopción de medidas correctivas cuando se produzcan desviaciones no deseables, y para la reconsideración de la programación.
- c) **La coordinación:** Es ejercida por la misma dirección. Su misión se hace necesaria porque las funciones de previsión y control no son tareas individuales, sino que dan origen a una "labor de

equipo" que debe ser coordinada dirigida hacia los objetivos fijados en la programación y hacia una mejor utilización de medios de los medios disponibles.

II.1.1 Los niveles del control de Gestión

La creación y aplicación del control de gestión tiene diferentes niveles que deben seguir un orden; primero, debe existir un nivel mínimo de control que da respuesta a cómo evoluciona en la actualidad la empresa; segundo debe de existir un sistema de control presupuestario que da respuesta a qué pasará a corto plazo en la empresa, y por último un sistema integrado de gestión que dará respuesta a cómo evolucionará la empresa en el largo plazo.

NIVEL	CARACTERISTICAS
Primer	Existe un mínimo Control
Segundo	Existe un control Presupuestario y un sistema de previsiones.
Tercer	Existe un control de gestión integrado en toda la empresa

Primer Nivel: Existencia de un mínimo control

Es el nivel mínimo de control que debe poseer la empresa para poder ser gestionada de forma eficiente; es un proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos, pues éstos necesitan de una base de información fiable muy actual y de una estructura organizativa eficiente y competitiva.

Características:

- Análisis de la situación actual de la empresa en el ámbito de su gestión diaria.
- Identificación de los principios riesgos y ventajas competitivas.
- Valoración del funcionamiento de su estructura organizativa y de los procedimientos administrativos de los diferentes departamentos.
- Conocimiento inmediato de los resultados obtenidos mediante el reporting del control de gestión de forma periódica y pueden ser comparados con los periodos anteriores.
- Elaboración del reporting del control de gestión: análisis de la cuenta de explotación, balance y principales indicadores de gestión, de forma mensual y acumulada, comparada con el período anterior.

Segundo Nivel: Control Presupuestario y previsiones

A partir de la información anterior se puede iniciar este segundo nivel de confección del control presupuestario y realización de previsiones en el que se deben asignar las responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada departamento o responsable en forma de presupuesto.

Características:

- Anticipar el futuro a corto y mediano plazo para eliminar los imprevistos, coordinando de forma conjunta los medios de toda la organización.
- Analizar y corregir las desviaciones de los resultados reales respecto a los objetivos previstos.
- Redefinir objetivos y responsabilidades en función de los resultados obtenidos.
- Definir la estructura organizativa más eficiente para cada departamento y al responsable correspondiente.
- Elaboración del informe de control de gestión de forma mensual y acumulada para poder ser comparados los datos reales y presupuestados.
- Confección del plan financiero anual: cuenta de explotación, balance e indicadores de gestión.

Tercer nivel: Control integrado de gestión

El hecho de haber alcanzado los dos niveles anteriores con éxito nos permite llegar a un tercer nivel que llamaremos control integrados de gestión. De esta forma nos anticiparemos al futuro mediante el establecimiento de un sistema de análisis y evaluación de forma continua de las estrategias futuras de la empresa. En este nivel se consigue planificar la estrategia de la empresa a largo plazo (máximo 3 años) y poder llevar así su aplicación del sistemas de control de gestión hasta sus últimas consecuencias.

- Anticipar los resultados de la planificación estratégica a largo plazo para minimizar los riesgos, amenazas y contingencias que afectan a la empresa.
- Preparar un plan que tenga en cuenta las posibles crisis que puedan afectar a la empresa.
- Gestionar la empresa en función de responsabilidades y objetivos fijados en la planificación estratégica.
- Evaluar la dimensión y estructura organizativa de la empresa según los resultados previstos.
- Modificar la estrategia a corto y largo plazo en función de los resultados obtenidos.
- Elaboración de un plan estratégico general que incluirá: objetivos y planes por departamento y un plan financiero a tres años vista.

II.2 ¿Qué es Auditoría?

“Auditoría es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva.”

FUENTE: CONACYT 2008

La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Por otra parte la Auditoria constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

II.2.1 El control interno de una Organización

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Entre los objetivos del control interno tenemos

- ⇒ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ⇒ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ⇒ Promover la eficiencia de la explotación.
- ⇒ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ⇒ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- ⇒ Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:
- ⇒ Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- ⇒ Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- ⇒ Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- ⇒ Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoria Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

II.2.1.1 ¿Qué es Auditoria Interna?

La auditoria interna es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

La auditoria interna surge con posterioridad a la auditoria externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida la función del auditor externo. Generalmente, la auditoria interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la

calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- ⇒ Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- ⇒ Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, el cual implica su revaloramiento y evaluación, tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

II.2.2 El control interno y los resultados económicos

En la última línea del Cuadro de Resultados está la verdad, en el se refleja que tan bien a operado la empresa. Muchas empresas con un más que óptimo resultado en materia productiva y comercial ven reducir sus utilidades y hasta en algunos casos se llegan a los números en rojo producto de negligencias, fraudes, robos y hurtos. Entre las negligencias podemos mencionar la falta de seguros ya sea por incendios o accidentes entre otros, también la falta de controles adecuados al momento de calificar a un cliente para el otorgamiento de crédito. No menos costosos son las pérdidas por errores de cálculo o falta de cumplimientos formales en materia impositiva. Estos son sólo unos ejemplos de los hechos que más comúnmente se dan en las organizaciones. De igual forma es menester evitar los fraudes, robos y hurtos, como así también acciones destructivas que puedan afectar el patrimonio de la empresa. Sólo un buen control interno, el cual debe ser relevado y evaluado convenientemente por los auditores de la compañía puede evitar la disminución de las utilidades o su conversión en pérdidas.

En una Institución Bancaria el no haber actualizado el monto de impuesto de sellos por chequeras llevó a una percepción menor en concepto de dicho impuesto, y por lo tanto a abonar menos al Ente Recaudador, teniéndose que hacer cargo luego la Institución Financiera de la diferencia más los intereses y multas respectivas.

No menor efecto tienen en los resultados de la empresa, tanto en su cálculo, como en la calidad de la información manejada para la adopción de decisiones, un control interno que asegure información correcta, precisa y a tiempo.

II.3 La Toma de decisiones

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional. La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

Las decisiones implican seis elementos:

- ⇒ AGENTE DECISORIO: Es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.
- ⇒ OBJETIVOS: Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
- ⇒ GUSTOS Y/O PREFERENCIAS: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.
- ⇒ ESTRATEGIAS: Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos que se disponga.
- ⇒ SITUACION: Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.
- ⇒ LOGROS Y RESULTADOS: Es la secuencia o resultante de una estrategia.

Tipos de decisiones

1) INDIVIDUALES: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.

2) GERENCIALES: Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.

3) PROGRAMABLES: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.

4) NO PROGRAMABLES: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.

5) EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.

6) EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

II.3.1 Implicaciones en la toma de decisiones

RACIONALIDAD LIMITADA: Se debe de tener la suficiente información del problema en un ambiente concreto para poder analizarlo y evaluarlo, el criterio que orienta la decisión es la eficiencia. Esta se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.

RELATIVIDAD DE LAS DECISIONES: Al escoger una alternativa cualquiera, implica la renuncia de las demás y la creación de nuevas situaciones y alternativas en el tiempo.

JERARQUIZACION DE LAS DECISIONES: El comportamiento es planeado siempre que es guiado por objetivos y es racional cuando selecciona las alternativas más adecuadas para lograr los objetivos; siendo estos buscados a través de las acciones de las personas y obedece entre sí a una jerarquía, en donde un nivel cualquiera es un fin de relación con el nivel más bajo y medio con los de orden superior.

RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA: Implica la utilización de técnicas que facilitan la aplicación del trabajo organizado, la selección y determinación de los cursos de acción más adecuados en la comunicación de las personas.

INFLUENCIA ORGANIZACIONAL: La facultad que tienen los participantes para decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituido por la organización, pues esta les establece: División de tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento.

II.3.2 Los modelos de toma de decisión.

El modelo racional - Este modelo se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza. Este modelo es muy criticado desde diversas ópticas (por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría si todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo. Y esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores. El crítico que ubica en el centro del debate al modelo racional es Herbert Simon quien enfatiza sus observaciones en torno al concepto clásico de la racionalidad que exige severas demandas al tomador de decisiones. Simon opina al respecto, este organismo decisor debe ser capaz de asignar a cada posible resultado un pago y también comprenderlos de manera suficiente para no dejar ningún espacio al surgimiento de consecuencias no-anticipadas (Simon, 1989). A pesar de todas estas críticas se puede decir que éste modelo es la base y sostén de todos los modelos posteriores. También es necesario destacar que algunos autores racionalistas, han recuperado estas críticas flexibilizando sus modelos y admitiendo las limitaciones a las cuales se enfrentan en una realidad ambigua y cambiante.

El modelo organizacional - Supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en consecuencia tienen visiones distintas del mundo. Otro supuesto es que los decisores no poseen la información completa de la realidad. Aunque esta información, es recopilada o acumulada con una orientación hacia el establecimiento de un mapa (un

subconjunto del universo) de alternativas de comportamiento. Por lo anterior, no buscan la decisión óptima, sino la más satisfactoria. Este nivel de satisfacción esta íntimamente ligado al nivel de aspiración que posee el individuo tomador de decisiones.

Este esquema del decisor individual fue utilizado por March y Simon para explicar la toma de decisiones en las organizaciones (March y Simon, 1958). Estos autores consideran a la empresa como un decisor (el actor racional unificado), al cual no le viene dada la información, sino que ha de procurársela. Esto consiste en que las alternativas de actuación se investigan y descubren secuencialmente.

Como se ha podido observar el modelo organizacional intenta alejarse del modelo racional, al establecer que el decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas. Como solución a esta incapacidad del ser humano los autores del modelo organizacional postulan una racionalidad, pero de tipo limitado que se encuentra acotada por :

- 1) Una realidad compleja, y
- 2) Restricciones naturales -de tiempo y raciocinio- en el decisor. Por ello, el tomador de decisiones debe extraer de su universo de alternativas, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial y compararlas contra su orden de preferencias a fin de arribar a aquellas que le sean más satisfactorias.

El modelo organizacional pretende refutar al modelo racional, pero no lo consigue. Esta afirmación se sustenta en que el primer modelo mantiene el proceso de evaluación de alternativas mediante el uso de métodos cuantitativos y racionales. Al revisar los procesos de negociación, nuevamente se observa que la necesidad del establecimiento de los fines no es cuestionada, éstos se dan por implícitos y potenciados por una voluntad y una motivación que guía a los miembros de una organización hacia la participación y el trabajo.

El modelo político - Este se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos (Lindblom, 1970; Allison, 1971) es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Ellos critican al modelo racional, y lo consideran como no aplicable en la realidad. Aunque lo aprecian como el ideal que se debe aplicar en la toma de decisiones.

El modelo político también supone que el decisor conoce su contexto y que toma decisiones parcializadas a partir de situaciones complejas. La parcialidad es la única que asegura el éxito a través de la socialización del problema.

Como una conclusión preliminar se puede decir que las relaciones de poder admiten múltiples modalidades, fundamentalmente por su naturaleza cambiante: en algunas ocasiones las relaciones entre actores, éstos últimos se pueden mostrar hostiles con una pretensión destructiva o de sometimiento y en otros momentos de la relación es posible la manifestación de cierto grado de cooperación de tipo carismático hacia quien detente el poder (quien no necesariamente es el jefe). Ante esta ambigüedad lo único evidente es la intencionalidad expresa o no de los actores por mantener la relación de poder, ya que en muchas ocasiones de ello depende su sobrevivencia dentro de la organización.

El modelo de la no decisión (racional) - Parte de la concepción tradicional de la decisión desarrollada por un individuo concreto, para el cual nada es imposible. Y de un mundo donde todas las decisiones se mueven dentro del ámbito de la libertad. Para quienes postulan este modelo a libertad es un elemento poderoso que ni las teorías metodológicas actuales han podido derrumbar y sigue siendo uno de los bastiones que colocan a la decisión dentro de la categoría de feudo de un humanismo tradicional amenazado.

Este modelo considera a la decisión como elemento de dominación y en consecuencia, reduce al mundo a una dicotomía donde sólo existen: los dominadores y los dominados.

El caos en la toma de decisiones - La teoría del caos en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero.

Modelo del Aprendizaje Organizacional Este modelo fue sugerido por Peter Senge, que se especializa en construir el sistema de aprendizaje de las organizaciones. Sus ideas están condensadas en su libro The Fifth Discipline (La quinta disciplina).

La idea fundamental que está detrás del aprendizaje organizacional es que lo considera como un producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo. El reto que Senge observa para los negocios es el enfrentar a la era de la información, mediante cambios constantes.

También opina que la especie humana se encuentra desbalanceada. A este respecto opina; si nuestro trabajo genera algún impacto, este regresará hacia nosotros de una forma natural. Por ello, se debe mejorar día con día para que las generaciones futuras estén orgullosas del mundo que se les hereda.

CAPITULO III
BASES PARA IMPLEMENTAR
EL CONTROL DE GESTIÓN

III BASES TEORICAS PARA IMPLEMETAR EL CONTROL DE GESTION

III.1. Planeación Estratégica: Logro de los objetivos

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.

Diversos autores en el área de negocios han subrayado que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante en éste corresponde a la alta dirección.

La esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que existan en el entorno del negocio, inicia con el establecimiento del rumbo y destino que la empresa quiere seguir. Posteriormente, se elaboran las políticas y estrategias para conseguir que la empresa se dirija al rumbo a donde se quiere llegar y, por último, se generan planes detallados para asegurar la implementación de estrategias que permitan llegar al destino final.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir en la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Considera el autor Charles W. Hill en su libro de Administración estratégica cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1. El Porvenir de las decisiones actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la

identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3. Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

4. Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

III.1.1. Modelos conceptuales de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

⇒ **Premisas de Planeación**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

⇒ **Formulación de Planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco

años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

⇒ **Implementación y Revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

⇒ **Definición**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El proceso formal de planeación estratégica tiene 5 pasos principales:

- 1) Selección de la misión y de las principales metas corporativas
- 2) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades
- 4) Seleccionar estrategias que constituyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y aponerse a las amenazas externas
- 5) Poner la estrategia en Práctica

Misión Corporativa

El primer componente del proceso de administración estratégica es llegar a la declaración de misión de la organización, es decir, a una descripción de afirmación del porqué una empresa esta en operación, lo cual proporciona el marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo, la declaración de misión tiene 3 elementos principales:

-
-
- ⇒ La razón de ser de una compañía
 - ⇒ Una declaración de los valores o estándares orientados clave que impulsarán y moldearán las acciones y el comportamiento de los empleados.
 - ⇒ Declaración de las principales metas u objetivos.

La misión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo. Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica.

Un primer paso importante en el proceso de formular una declaración de misión es llegar a una definición del negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Las respuestas sirven como guía para la formulación de una declaración de misión.

Valores: Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

Metas y Objetivos: Una vez que se ha declarado la misión o visión que se fundamenta en una definición orientada al cliente del negocio de la empresa, y que se han articulado algunos valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de misión: las metas y objetivos más importantes. En este contexto, finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o su visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

- 1) Son precisas y medibles. Las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
- 2) Se refieren a temas cruciales. Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.
- 3) Son retadoras pero realistas. Todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos; una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.
- 4) Especificar un periodo en el cual se deben alcanzar cuando es adecuado. Las limitantes de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límites pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores.

Análisis de la organización.

Análisis Externo: El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del ambiente externo de operación de la organización. El propósito de éste es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión. En esta etapa deben examinarse dos ambientes interrelacionados:

- ⇒ El ambiente de la industria en el que opera la organización: Exige una valoración de la estructura competitiva de la industria a la que pertenece la organización, lo que incluye la posición competitiva de la empresa y la de sus principales competidores. También requiere el estudio de la naturaleza, la etapa, la dinámica y los antecedentes de la industria.
- ⇒ El socioeconómico: Consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar a la organización

Análisis Interno: Tercer componente del proceso de administración estratégica. Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el análisis de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos,. Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

III.1.2. Análisis SWOT (FODA)

Esta técnica fundamental en la Planeación Estratégica se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Su objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor alinee, se adapte o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS SWOT (FODA)

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA de la organización en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas y
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas valiosas para el futuro de la organización. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los elementos a evaluar pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno de la organización por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.

Es importante considerar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas. Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. También podría ser perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores.

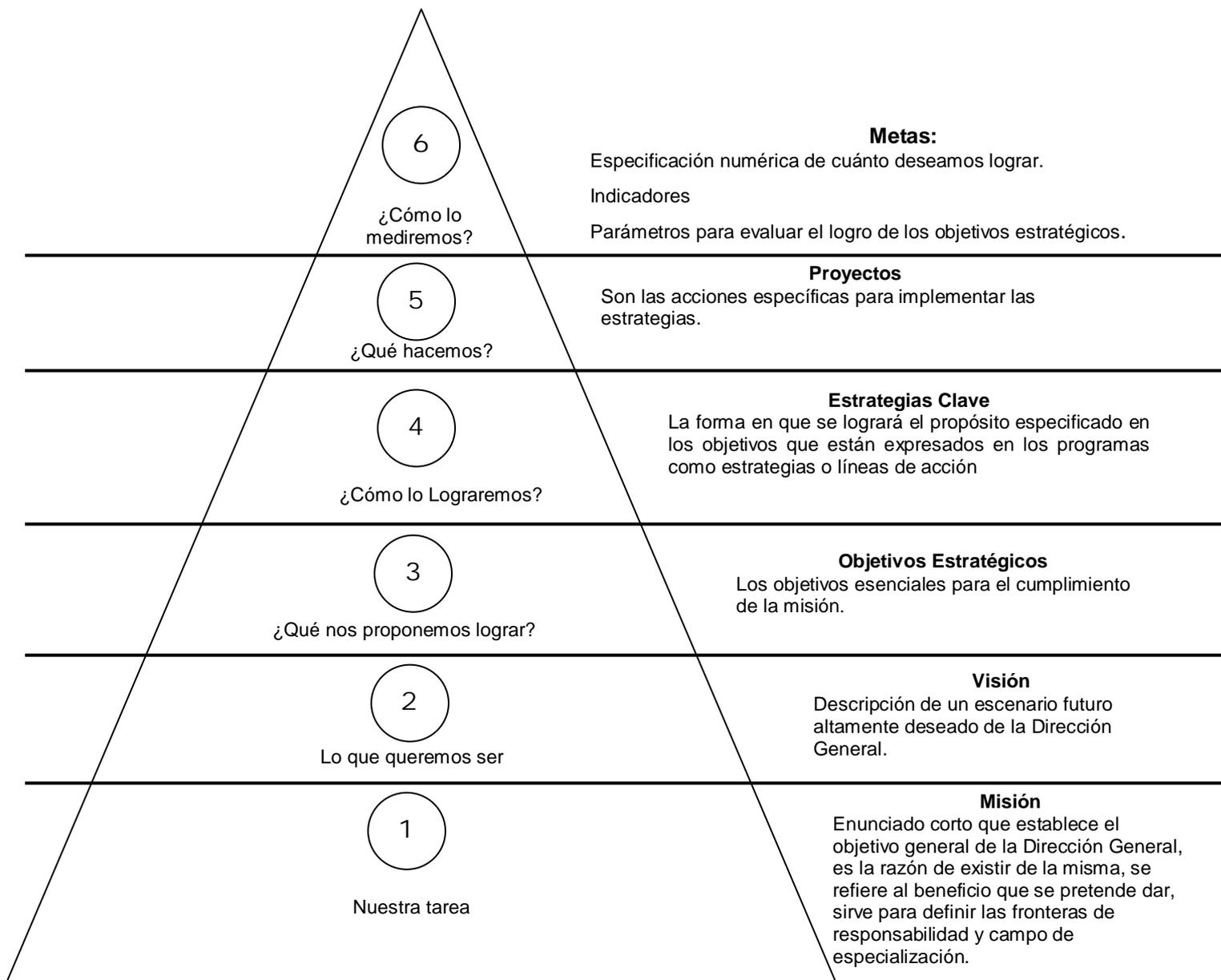
El pensamiento estratégico exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva:

- ⇒ **Estrategia a nivel funcional:** Se dirige a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una compañía.
- ⇒ **Estrategia a nivel negocio:** Comprende el tema competitivo general del negocio, la manera en que se posiciona a sí mismo en el mercado para obtener una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se puedan utilizar en distintos escenarios industriales, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento particular de la industria, alguna combinación de lo anterior.
- ⇒ **Estrategia global:** Se refiere a la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- ⇒ **Estrategia a nivel corporativo:** Resuelve las preguntas fundamentales ¿En qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

Una vez que se ha elegido un conjunto de estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, los gerentes deben poner en práctica esa estrategia, tiene que implementarla.

III.1.3. Establecimiento de objetivos y desarrollo de un plan de trabajo

El proceso de planeación estratégica responde a las siguientes preguntas:



III.14. Balanced Scorecard (BSC)

III.1.4.1 Definición del BSC

El concepto de Balanced Scorecard – BSC (cuadro de mando integral – CMI) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). En 1992 Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introducen un sistema para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse el BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupado en 4 categorías de negocio.

Las 4 categorías de negocio son: financieras, clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con los accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

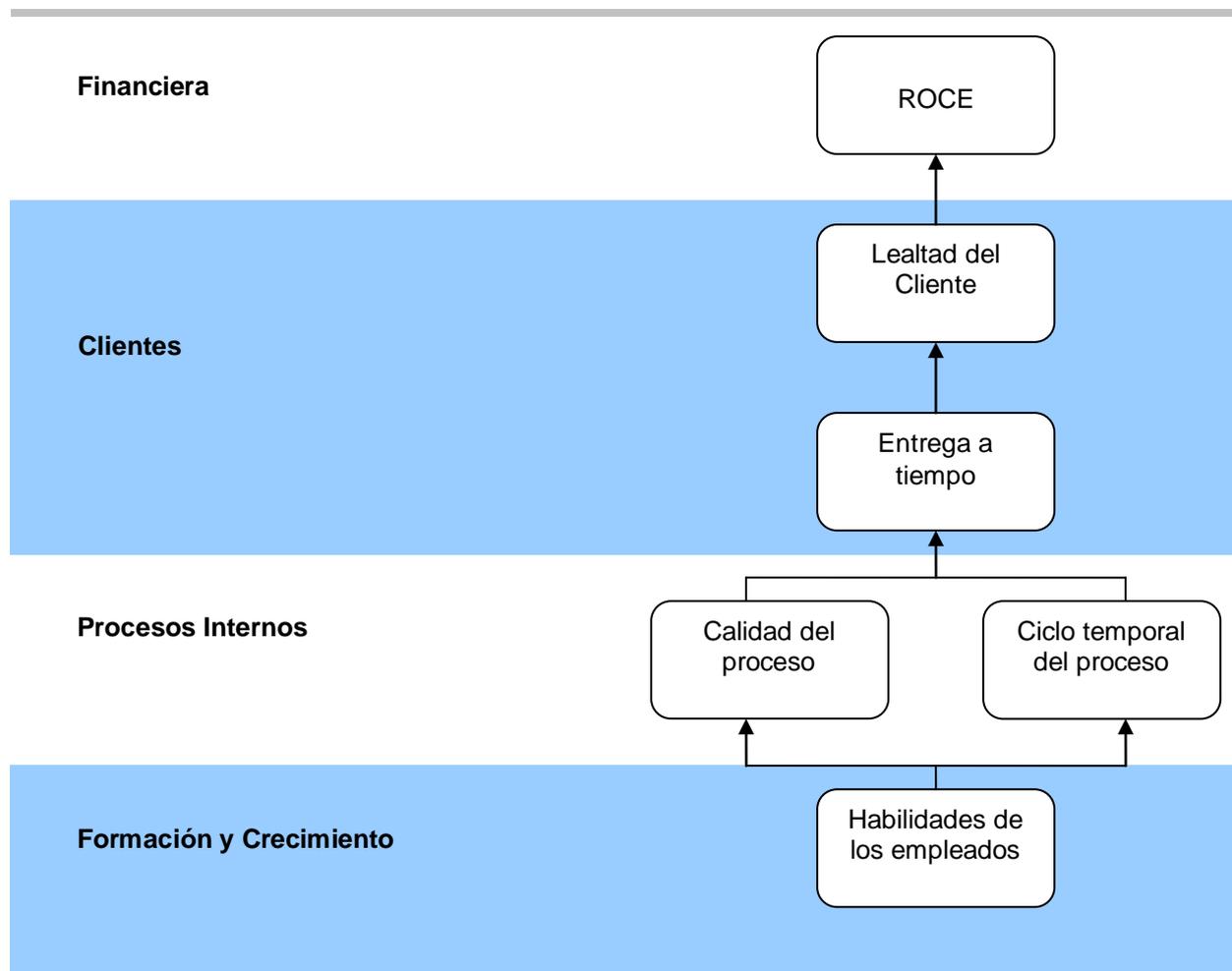
III.1.4.2 Perspectivas de Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

- Perspectiva Financiera: Los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa efecto, culminan en la mejor actuación financiera.
- Perspectiva del cliente: Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente al cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.”* (Kaplan y Norton)

- Perspectiva Procesos Internos: Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
- Perspectiva de formación y crecimiento: Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son indicadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.



Cuadro BSC: Relaciones causa – efecto a través de las 4 perspectivas de BSC.
Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobretodo, la infamación que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

III.1.4.3 Uso del Balanced Scorecard BSC

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

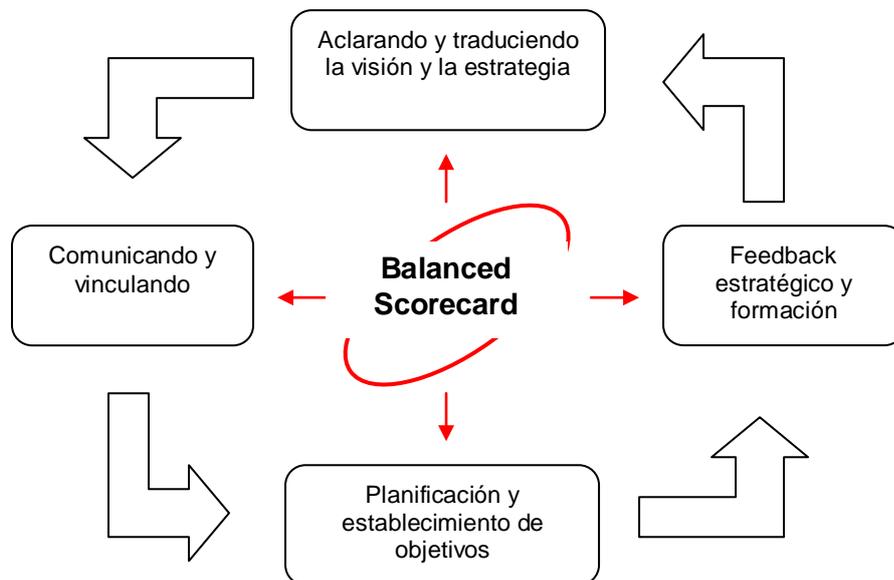
III.1.4.4 Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- **Modelo de control y seguimiento:** En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.
- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación:** En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

III.1.4.5 Feedback y aprendizaje estratégico

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback (retroalimentación) de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."



- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.

- Equipo de solución de problemas.

- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo. Feedback y formación estratégicos.

Cuadro BSC. Feedback y formación estratégicos.
Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton

III.1.4.6 Beneficios del Balanced Scorecard BSC

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ⇒ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ⇒ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ⇒ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ⇒ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ⇒ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ⇒ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ⇒ Capacidad de análisis.
- ⇒ Mejoría en los indicadores financieros.
- ⇒ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

III.1.4.7 Objetivos del Balanced Scorecard

- ⇒ Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- ⇒ Alcanzar enfoque.
- ⇒ Desarrollar liderazgo.
- ⇒ Intervención estratégica.
- ⇒ Educar a la organización.
- ⇒ Fijar metas estratégicas.
- ⇒ Alinear programas e inversiones.
- ⇒ Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- ⇒ Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- ⇒ Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

III.2 El Presupuesto: Base de un control

III.2.1 Proceso de Planificación en la empresa

¿Cómo se lleva una serie de decisiones sobre el futuro a un terreno concreto para que la organización pueda operar cotidianamente en la dirección establecida en ese proceso de planeamiento?

Como se observo en el capítulo anterior sobre la planeación estratégica, la empresa busco por medio de la planeación como lograría cada una de sus metas.

El proceso de planificación en la empresa es uno de los procesos más importantes, se requiere un buen proceso de planificación para que la empresa funcione de una forma más eficiente. El proceso de planificar esta ligado a la forma en que queremos acortar el futuro, acotando por ciertos límites y tratando de minimizar la incertidumbre. De esta manera el futuro es algo difícil de predecir y acotar

El primer paso hacia el logro de su meta es comenzar estableciendo los presupuestos que regirán el siguiente año contable, en este capítulo analizaremos los presupuesto y la realización por parte de Grupo EULEN de su presupuesto.

III.2.2 El Presupuesto

El presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones y el control, consiste en la observación de los valores estimados de las variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización (inflación, crecimiento del mercado, incremento en los precios de insumos, regularizaciones del comercio exterior, etc.); los datos base de saldos iniciales de activos, pasivos y patrimonio; las estimaciones de ventas, costos inversiones, ingresos y egresos, y su procedimiento para obtener un estado de resultados, un presupuesto financiero y un balance final del periodo que estamos tratando de cubrir.

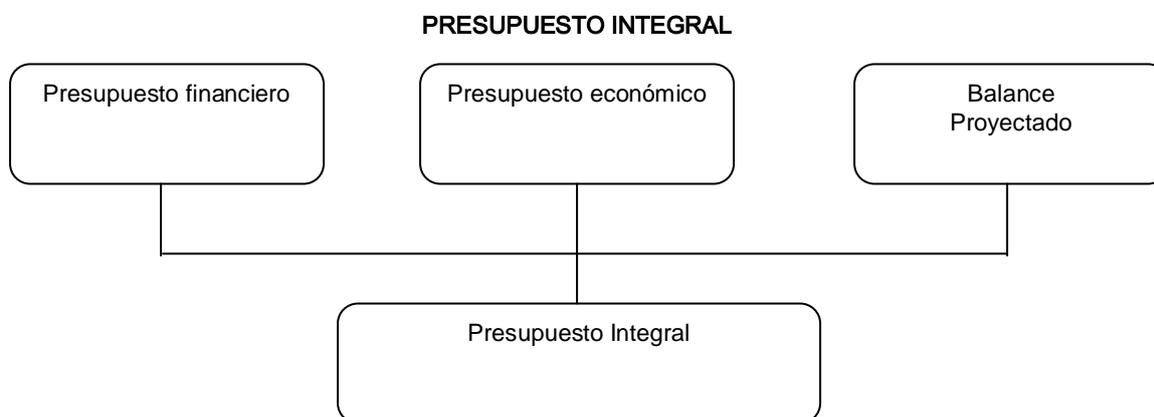
Lo anterior mencionado es el presupuesto integral, cuyos elementos básicos componentes son:

Presupuesto Integral: es la proyección de los resultados y exhibe los saldos correspondientes a las cuentas de ganancias y pérdidas (contabilizadas bajo el criterio del devengo), cuyo valor neto final indica la ganancia o pérdida del periodo. Señala la variación patrimonial de este último, o sea el incremento o decremento en el monto del patrimonio inicial.

- ⇒ Presupuesto Económico: Es la proyección de los resultados y exhibe los saldos correspondientes a las cuentas de ganancias y pérdidas (contabilizadas bajo el criterio de devengo), cuyo valor neto final indica la ganancia o pérdida del periodo. Señala la variación patrimonial de este último o sea el incremento o decremento en el monto del patrimonio social.
- ⇒ Presupuesto Financiero: es la proyección de los ingresos y egresos de fondos, cuyo resultado exhibe el superávit o déficit de fondos (dinero en efectivo, valores a depositar y saldos en cuentas bancarias.)

⇒ Balance proyectado: situación patrimonial al cierre del periodo presupuestado.

Este conjunto de tres elementos es el resultado final de todo el proceso, el cual, a su vez, expresa en pesos lo que el ente planea realizar en el futuro.



III.2.3 El Proceso presupuestario

Se parte de un balance o estado de situación patrimonial actual (activo, pasivo y patrimonio), que constituye la realidad de hoy, y se efectúa un trabajo de presupuestación (Preparación de estimaciones a cargo de diferentes sectores y recopilación coordinada a cargo del sector de la empresa responsable de la confección del presupuesto) y registro de toda la información generada, para concluir en una situación final evidentemente distinta de la original y referida a un momento futuro.

Las fases del proceso presupuestario son:

- a) Estimación de la situación original
- b) Proceso de presupuestación y confección del presupuesto integral: presupuesto económico, financiero y balance proyectado.
- c) Control Presupuestario.

a) Estimación de la situación original

Consiste en determinar los saldos iniciales de todos los rubros de activo, pasivo y patrimonio neto que componen el estado de situación patrimonial de la compañía, en sus valores totales y abiertos por cada segmento de negocios que resulte de interés analizar por separado. Estos valores serán el punto de partida sobre el que se contabilizarán luego todas las operaciones presupuestadas para llegar al balance final presupuestado.

b) Proceso de presupuestación y confección del presupuesto integral

Establecidos previamente los objetivos globales de la organización y los parciales de cada uno de los sectores o áreas de la misma, el proceso de presupuestación consiste en:

- ⇒ Fijación de los valores estimados de las variables (Inflación, aumentos de precios de insumos, regulaciones gubernamentales sobre comercio exterior, salarios, etc.
- ⇒ Confección de un plan de cuentas adecuado con un nivel de detalle profundo y apertura por rubros acorde con las necesidades presupuestarias a efectos de poder comparar la información real que surge de la contabilidad con los presupuestos.¹
- ⇒ Elaboración de presupuestos parciales a cargo de los distintos sectores de la organización coordinados por el área de Presupuestos (en caso de Grupo EULEN, el Departamento de Control y Gestión sería el encargado de realizar dicha presupuestación). Se trata de presupuestos de ventas, costos inversiones, ingresos y egresos, que luego serán recopilados en los presupuestos financieros, económico y balance proyectado.
- ⇒ Cronograma y secuencia de elaboración: es la metodología y ordenamiento necesario para poder cumplir la etapa anterior, ya que muchos de esos presupuestos llamados parciales, están íntimamente vinculados y son necesarios para elaborar otros.
- ⇒ Recopilación, resumen y análisis de la información obtenida, tarea a cargo del área de presupuestos.
- ⇒ Aprobación y puesta en vigencia. Esta tarea queda a cargo del órgano habilitado a tal efecto, que debe ser la autoridad máxima de la organización.

Una vez recibida toda la información de parte de todos los sectores, el departamento de Control de Presupuestos (Control de Gestión) debe proceder a la cuantificación de todo ello en términos monetarios para armar los distintos presupuestos del periodo.

c) Control Presupuestario

El control presupuestario un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Un presupuesto es creado con diferentes objetivos, así mismo cumple diferentes funciones entre las que podemos enumerar las siguientes:

- 1) Una de las funciones principales de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- 2) El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. De este modo la empresas pueden tener un mayor control en cuanto a sus ingresos o costos, hacer correcciones debidas con el propósito de llegar a la meta establecida.
- 3) Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

III.2.4 El presupuesto como base del control de gestión

El presupuesto como se ha analizado es un plan integrador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Ahora bien, es integrador debido a que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización.

El departamento de Control y Gestión se basará para la toma de decisiones en el presupuesto establecido y autorizado por la alta dirección, sin embargo por el comportamiento variable de los clientes, el presupuesto tiene que apoyarse en una proyección realizada por los Técnicos de Medios (Encargado de la administración), esto quiere decir, que en el transcurso de las operaciones pueden ocurrir modificaciones no contempladas en el presupuesto tales como:

- Incremento de ventas y costos de un cliente.
- Cierre de algún cliente
- Inicio de un nuevo contrato que supere el crecimiento establecido

Una vez tomado en cuenta estos punto de proyección y datos presupuestarios, las personas responsables del departamento Control de Gestión comenzaran la labor administrativa de verificar y corroborar que se este controlando los ingresos y egresos.

III.2.5 Rolling Forecast – Previsión Presupuestaria

El entorno en el que operan la mayoría de las empresas está sometido a un cambio constante. Para adaptar los presupuestos a este dinamismo, algunas empresas han introducido un modelo de planificación presupuestaria basado en el aumento de la frecuencia con la cual se determina el presupuesto.

El objetivo de Rolling Forecast es el de realizar las previsiones presupuestarias más de una vez al año para períodos de tiempo constantes e independientes del año fiscal o natural.

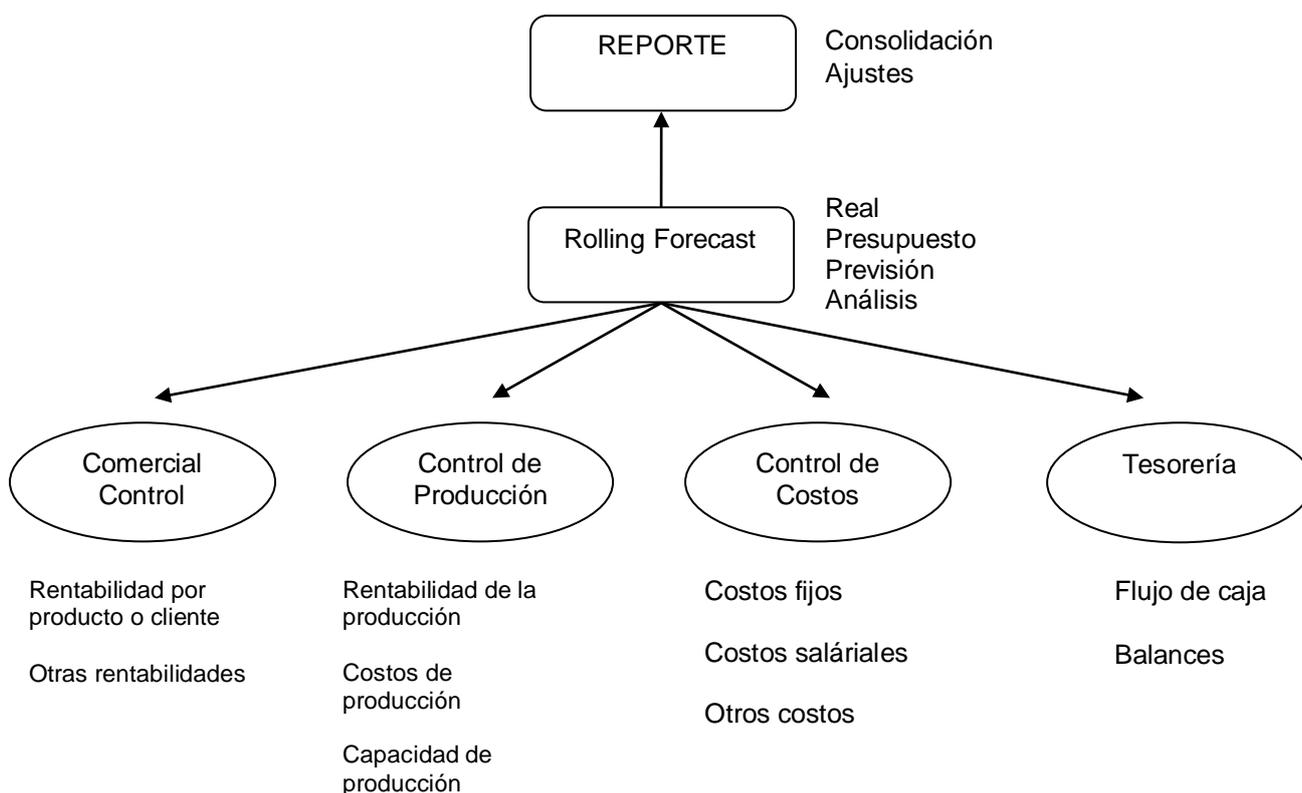
Una empresa debe obtener resultados provisionales y analizarlos varias veces al año. Esto es conocido como “forecasting”, una práctica realizada por muchas empresas hoy día. El valor de la previsión (forecast) depende de la capacidad de relacionar los planes de acción con el rendimiento económico.

Es por tanto, una cuestión de ayudar a optimizar dichos planes de acción y su interactividad durante todo el año. Una empresa que por ejemplo realice un rolling forecast cuatrimestral, revisará el presupuesto a finales de cada trimestre para los próximos cuatro trimestres, independientemente de cuando finalice el año fiscal o natural.

Integrar con éxito este concepto como instrumento de gestión, permitirá a las empresas reaccionar con mayor rapidez ante cambios del entorno y alentará a los gerentes a pensar en la presupuestación como un proceso dinámico y constante en lugar de un evento estático. Como resultado, las decisiones en el corto plazo se alinearán con la estrategia a largo plazo ya que siempre se contempla el mismo período de tiempo y no se han de focalizar los esfuerzos en 'ajustar' los recursos presupuestados para que 'cuadren' los resultados al final del año.

La frecuencia con la que deberá realizarse el proceso de planificación dependerá del tipo de empresa y del ámbito de negocio en el cual se encuentre. Mientras que algunas empresas adoptan el concepto de rolling forecast, otras realizan por ejemplo una planificación anual y un seguimiento mensual con alguna revisión interanual. Lo importante es que si el presupuesto se define a principios de año y no se vuelve a consultar hasta finales de año, difícilmente podrá aportar algo a la gestión de la empresa, la importancia del rolling forecast es garantizar el seguimiento y que se realizan las revisiones necesarias para ajustar los planes a los cambios importantes, sean estas oficiales como en el rolling forecast o extraoficiales.

Módulos de Rolling Forecast



CAPITULO IV
DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA
ADMINISTRATIVA PARA EULEN

IV. DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA ADMINISTRATIVA PARA EULEN

IV.1 Descripción general del proyecto

Tras la experiencia personal y profesional de laborar en Grupo Eulen, se presentó la oportunidad de participar en el proceso de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad en la información financiera.

La necesidad en la cual se vio inmersa la empresa Eulen por no contar con sistemas administrativos eficientes que fueran a la par con el crecimiento que la organización sostuvo, originó la creación de un departamento encargado de controlar las áreas y funciones administrativas.

El presente proyecto pretende dar a conocer el proceso que vivió Eulen para reordenar y reestructurar la administración de sus empresas con la finalidad de generar información real sobre su situación financiera para sustentar las decisiones de la dirección general.

A lo largo del presente proyecto se presentará procesos por los cuales atravesó Eulen:

- ⇒ Problemática
- ⇒ Desarrollo de la Planeación Estratégica
- ⇒ Desarrollo de Presupuestos
- ⇒ Creación del departamento de Control de Gestión

V.2 Problemática

La empresa Eulen no contaba con un modelo administrativo adecuado que fuera capaz de ir a la par con el crecimiento que la empresa sostuvo a lo largo de dos años.

El no contar con una administración eficaz originó la pérdida del control en los datos contables, y por ende en la información financiera generada, la cual se mostraba desvirtuada por los constantes altibajos en el margen bruto de utilidad a consecuencia de fallas en los ingresos y costos.

Al presentarse esta situación, la alta dirección plantea como estrategia la creación de un departamento cuya principal función sería la administración y revisión constante de los ingresos y costos para la generación de información verídica a los cierres contables, que ayudara a conocer la situación real de la empresa y así tomar decisiones confiables.

IV.2.1 Situación de los hechos

El Grupo Eulen se funda en México en el año de 1997 iniciando operaciones bajo la razón social de Eulen México S.A. de C.V. y sus filiales Eulen México de Servicios S.A. de C.V y Eulen de Administración y Dirección, incursionando en el mercado mexicano con servicios de limpieza institucional y de oficinas y servicio de mensajería.

Eulen es un grupo de empresas españolas dedicadas a la prestación de servicios intensivos en mano de obra, servicios tales como:

- ⇒ Limpieza
- ⇒ Seguridad
- ⇒ Mantenimiento
- ⇒ Trabajo Temporal
- ⇒ Servicios Auxiliares
- ⇒ Servicios Sociales y de Salud
- ⇒ Servicios de Medio Ambiente

En Noviembre de ese mismo año tras el crecimiento obtenido en los servicios de limpieza, se decide expandir los servicios que se prestaban dentro del grupo y se funda la empresa Eulen de Seguridad Privada S.A. de C.V.

Expansión de grupo Eulen en México

La empresa en sus primeros 4 años de vida había conseguido un importante crecimiento, pero aún no se lograba el objetivo principal el cual era la expansión del grupo de empresas a lo largo del territorio nacional. Dada esta situación la empresa en España decide en el año 2005 adquirir y comprar parte de la empresa Grupo SIM, una empresa del mismo ramo establecida fuertemente en México.

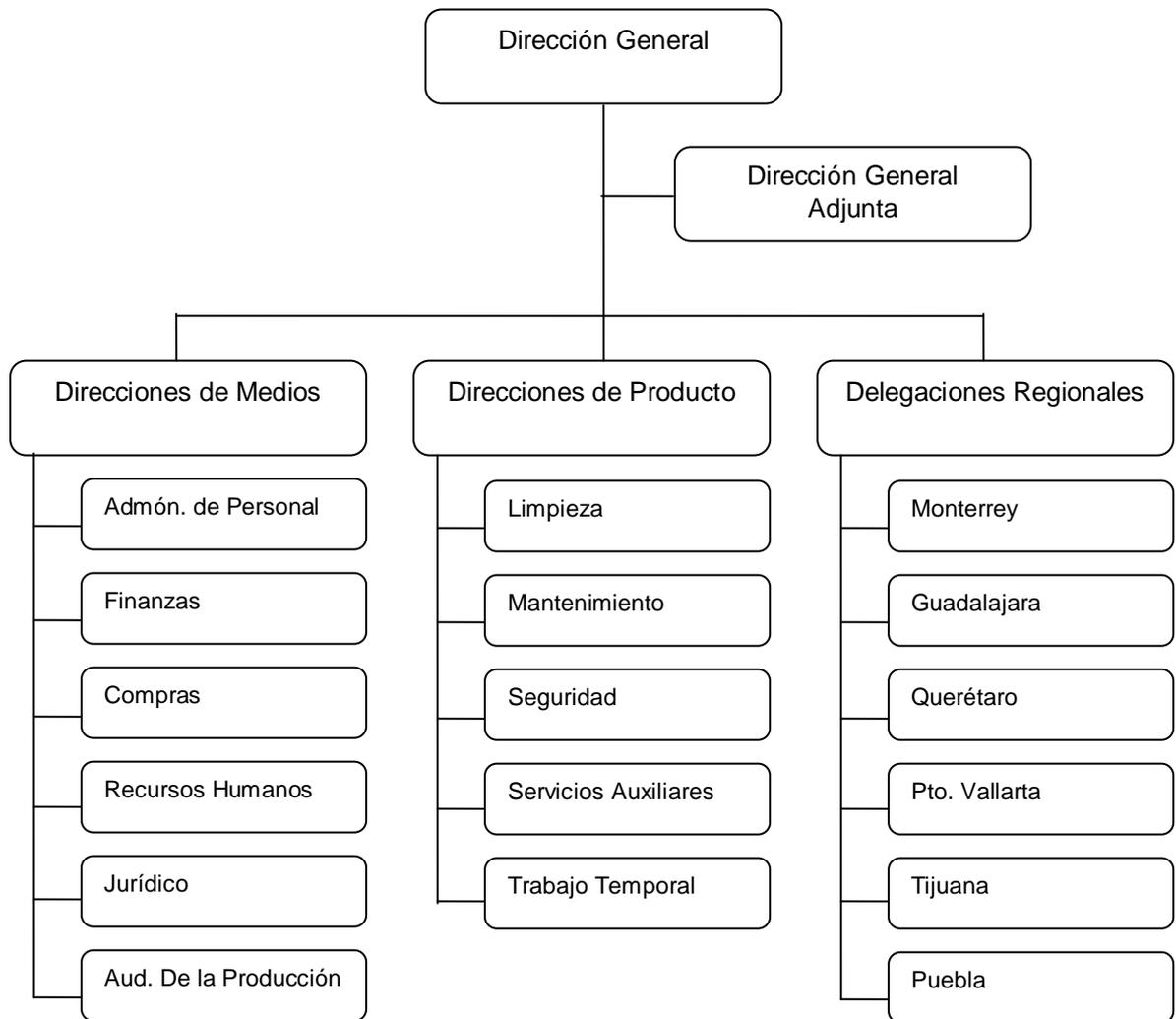
Una vez realizada parte de compra del Grupo SIM, en ese mismo año Eulen participa y gana importantes licitaciones para el desarrollo de la empresa:

- ⇒ Seguridad del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM). Junio/2005
- ⇒ Seguridad de FERROMEX. Agosto/2005
- ⇒ Servicio de jardinería y limpieza en Hylsa Monterrey

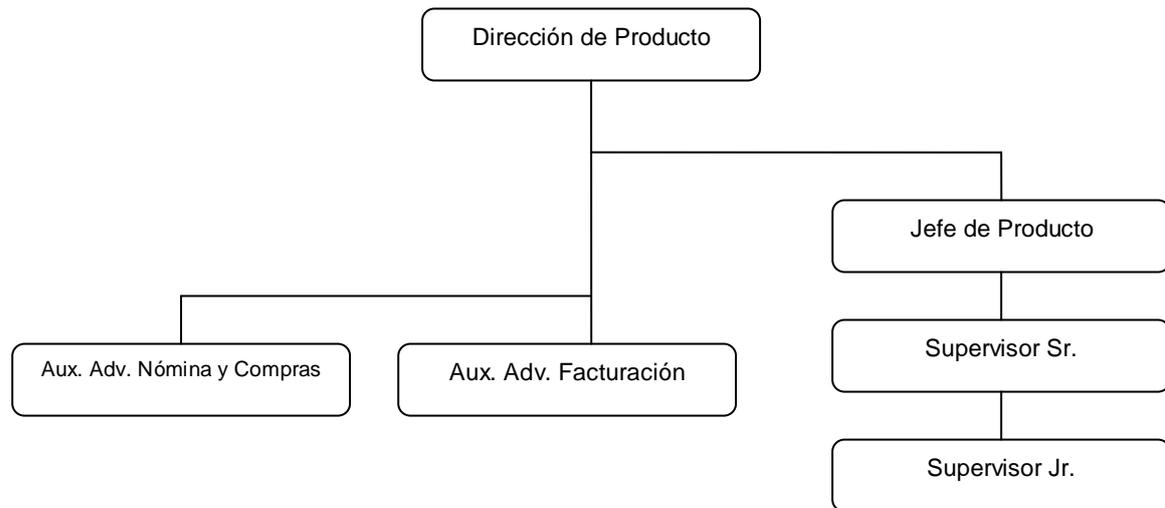
Es a partir de estos dos eventos que comienzan los primeros grandes problemas para los cuales no se estaba preparado la parte administrativa.

Con la adquisición de Grupo SIM nuevos clientes se incorporan para la operación de Eulen, por mencionar los más importantes: TELMEX y empresas de Grupo DESC. La operación se incrementa al triple y sumando la incursión del AICM y Ferromex, el trabajo habitual multiplica operaciones.

El personal administrativo, el cual en su mayoría provenía de aquella pequeña empresa que se había fundado en 1997 y que sus ingresos anuales ascendían a tan solo \$150 millones de pesos y con una plantilla de 1,500 personas, no estaba preparado para absorber tal operación.



La estructura interna de un departamento de Producción era la siguiente



De esta forma funcionaba la estructura de un producto en Eulen

Director de Producto: Responsable del producto y/o delegación de incrementar las ventas del mismo, supervisaba que la nómina y facturación se hiciera cada mes, sin tomar en cuenta lo que repercutía atrasarse en la facturación o lo que implicaba una nota de crédito.

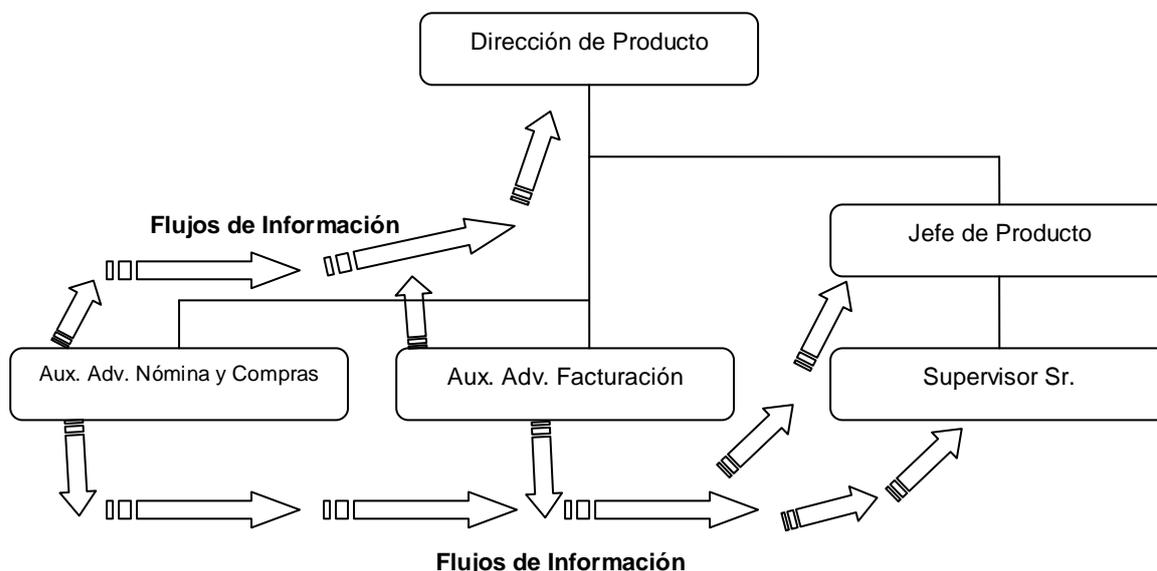
Aux. Adv. Nómina y Compras: Era el encargado de ingresar la nómina cada quincena del personal de su producto o delegación (en promedio 250 personas), así mismo era el responsable de realizar las compras mensuales y extraordinarias para la operación en los servicios.

Aux. de Facturación: Encargo de realizar la facturación y emisión de notas de crédito según los lineamientos establecidos por el cliente, él solo era encargado de emitir o cancelar las facturas según el cliente lo solicitara sin importar el periodo al que estuviera afectando.

Jefe de Producto: Encargado de los servicios del producto, supervisar que las quejas de cliente no llegaran directamente al director, tenía la facultad de tomar decisiones sobre el servicio (aumentar o disminuir la plantilla del servicio, autorizar los materiales extraordinarios para la ejecución del mismo).

Supervisor: Encargado de una serie de servicios específicos, sus funciones son las de realizar las listas de asistencia e incidencias para la elaboración de la pre-nómina, supervisar que los materiales estén al día y no hagan falta, y de ser así, elaborar la lista de insumos faltantes. Toda esta información era entregada directamente al auxiliar de nómina y compras.

Como pudimos observar en el organigrama y funciones, no existían flujos de información bien definidos que ayudaran a establecer orden en la información. La nómina era entregada directamente del supervisor y al auxiliar de nómina sin que el Jefe de Producto supervisara que la nómina fuera correcta.



La adquisición de las licitaciones (AICM, Ferromex e Hylsa) y compra de una parte de Grupo SIM originó un crecimiento en la plantilla de Eulen de la siguiente forma:

Grupo EULEN 2004			Grupo EULEN 2006		
Personal Administrativo	Personal Operativo	Ingresos Anuales	Personal Administrativo	Personal Operativo	Ingresos Anuales
175	1,500	150 mdp	175	7,000	700 mdp

Las consecuencias de no contar con un óptimo modelo de administración capaz sobrellevar el crecimiento de la empresa, fueron:

- 1) Incrementó de un 467% en la carga de trabajo.
- 2) Desconocimiento por parte del personal de Eulen la forma de trabajar de los clientes nuevos
 - ⇒ Forma de Facturación
 - ⇒ Salario del personal de los servicios
 - ⇒ Cambio de plantilla en la mayoría de los nuevos servicios adquiridos de SIM
 - ⇒ Desconocimiento en la cantidad de consumo de materiales en promedio por cada servicio (se tenía que tomar en cuenta que algunos clientes especifican que materiales se deben utilizar para realizar los servicios, sobretudo en limpieza)

-
-
- 3) Se perdió el control de ingresos y costos
- ⇒ Se emitían facturas desfasadas.
 - ⇒ Se cancelaban facturas y se emitían notas de crédito en cierres contables distintos.
 - ⇒ No se facturaba ni re-facturaba en tiempo y forma.
 - ⇒ Con el fin de continuar la operación al día, se autorizaban la compra de materiales, muchas veces sin tomar en cuenta como afectaría en costos

Es entonces cuando Eulen decide adecuar la estructura organizativa de la casa Matriz en España y crear el departamento de Control de Gestión, esto implicaría modificar la estructura organizativa del área de medios (administración) de los departamentos de producción, con la finalidad de generar orden el procesamiento de datos.

IV.3 Inicio de un plan de trabajo: Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos”

Después de haber analizado la situación de Grupo Eulen, la dirección general comenzó la estrategia de la creación del departamento de Control de Gestión.

Misión, Visión y Filosofía del Grupo

Misión EULEN

Es la prestación de servicio que la sociedad actual demanda cada vez con mayor intensidad y variedad, generando una intensiva creación de puestos de trabajo, contribuyendo al progreso social y beneficio de nuestros empleados y accionistas.

VISIÓN DE EULEN.

Principios

- ⇒ El Grupo EULEN pretende ocupar una posición de liderazgo en la prestación de servicios intensivos en mano de obra.
- ⇒ Con una clara vocación de prestación de servicios integrales tan amplia como sea posible.
- ⇒ Supeditada a criterios de rentabilidad y de capacidad financiera.
- ⇒ Con desarrollo en todas las provincias de España, Portugal y los países de Latinoamérica.
- ⇒ Con respeto a los principios universales de los derechos humanos, las normas laborales y las de medio ambiente.

Bases para su desarrollo

- ⇒ Trabajo en equipo
- ⇒ La orientación al crecimiento del negocio en el Cliente.
- ⇒ Unos sistemas de gestión que permitan el control y el desarrollo del negocio.
- ⇒ Mejorar la capacidad humana de sus trabajadores.
- ⇒ La solidez financiera del Grupo.
- ⇒ La satisfacción del Accionista.
- ⇒ La gestión del cambio y del conocimiento.
- ⇒ La capacidad emprendedora y de liderazgo de sus ejecutivos.

IV.4 Planteamiento de Objetivos

IV.4.1 Objetivo Estratégico

Creación del departamento de Control de Gestión dedicado a controlar las áreas y funciones administrativas para la obtención de información financiera real para una toma de datos confiable.

IV.4.2 Objetivos Específicos

- ⇒ Apoyo y validación en la creación de los Presupuestos por departamento.
- ⇒ Análisis de ingresos y costos previos al cierre contable mensual.
- ⇒ Detección de desviación versus presupuesto y/o proyección
- ⇒ Aclaración y corrección de anomalías.
- ⇒ Verificación de la correcta aplicación del criterio de devengo.
- ⇒ Revisión de los contratos bajo el 15 % de utilidad.

Planteados la misión, visión y el objetivo estratégico se realiza el análisis FODA

IV.5 Análisis FODA EULEN

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	<p>Apoyo constante de la casa matriz en capacitación al personal de Eulen México.</p> <p>Contar con el respaldo de uno de los grupos más grandes en España de Servicios.</p> <p>Dado el crecimiento de la empresa implementación del sistema AS-400 capaz de administrar y almacenar bases de datos. En un lapso no mayor a un año, se cambiará el sistema interno por nuevas tecnologías.</p> <p>Manejo de una Imagen corporativo de empresa Trasnacional.</p> <p>Respaldo de una cartera de clientes altamente exigentes e importantes a nivel nacional.</p> <p>Absorbe todos los riesgos laborales y trámites ante el Seguro Social</p>	<p>No contar con modelos de administración adecuados para una empresa en constante crecimiento.</p> <p>No contar con el personal indicado en todas las áreas de la empresa.</p> <p>Alta rotación en el personal operativo, lo que genera problemas con el cliente y notas de crédito negativas como ingresos.</p> <p>No contar con el personal que conozca el manejo interno de sistema AS400</p>
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas
	<p>Contar con sistemas cada vez mas eficientes y de punta en tecnología en el procesamiento de datos y generación de análisis</p> <p>El servicio de Limpieza, Seguridad y Mantenimiento a Corporativos siempre será necesario e indispensable para grandes empresas.</p>	<p>Empresas desleales que no se encuentran establecidas con forme a los requerimientos de la Ley, por lo que ofrecen servicios mas económicos.</p> <p>Bajos salarios y altos cargos por impuestos y Seguro Social.</p> <p>Existen empresas especializadas en cada uno de los servicios que presta GRUPO EULEN (Limpieza, Seguridad, Mantenimiento, Trabajo Temporal, Servicio Auxiliares)</p>

IV.5.1 La Competencia y el Mercado

El mercado de los servicios de Limpieza, Mantenimiento, Seguridad y Trabajo Temporal es el mercado en el que Grupo Eulen ha iniciado servicios. La competencia se centra principalmente en empresas especializadas en cada uno de estos rubros, difícilmente existen en México empresas que brinden esta gama de servicios integrales, generalmente se concretan en un servicio. A continuación se presentarán algunos de los principales cliente de Eulen en cada rubro de servicio:

Principales clientes de la cartera de Grupo Eulen

Servicios de Limpieza:

- Tiendas Comercial Mexicana
- Hylsa
- GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico)
- TELMEX
- Tiendas Palacio de Hierro
- Servicios a la Salud de Veracruz

Servicios Mantenimiento

- Telefónica Movistar
- Banorte
- Grupo Nacional Provincial

Servicios de Seguridad

- Tiendas Liverpool
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM)
- FERROMEX

Servicios Auxiliares

- Gas Natural

Trabajo Temporal

- Grupo Financiero Bancomer
- Grupo Financiero Banamex
- Pirelli

Ahora analizaremos algunas empresas, competencia directa de Grupo Eulen por cada uno de los sectores en el que se prestan los servicios.

Competencia Servicio de Limpieza

- ⇒ **BAHUHAUS:** Esta empresa cuenta con nueve años de experiencia en el mercado y satisface las necesidades de Corporativos, Industrias, Comercios y Hogares.

Es un grupo que ofrece Outsourcing multitecnico y multiservicios en toda las República Mexicana y cuenta con 32 oficinas en el país por lo que también ofrece servicios a nivel nacional.

Los servicios que ofrece Bauhaus son:

- Administración y mantenimiento integral
 - Servicio de limpieza corporativa
 - Servicio de administración de archivos
 - Servicio de mudanzas corporativas
 - Administración de inmuebles
 - Proyectos y construcción de obras
 - Mantenimiento y correctivo para hogares y PYMES
 - Empresas asociadas (Reclutamiento y Selección de Personal)
- ⇒ **LAVATAP:** Es una empresa que inicio en el lavado alfombras y muebles a domicilio, y posteriormente se complementa con el servicio profesional de limpieza y la especialización de servicios como limpieza de fachadas e instituciones especializadas

Actualmente LavaTap ofrece servicios especializados de limpieza a empresas del ramo como: Centros de cómputo, Museos, Tiendas departamentales, Hospitales, Aeropuertos, Compañías de seguros, Instituciones financieras, Grupos corporativos, Centros comerciales, Escuelas, Laboratorios, Tiendas de autoservicio.

Servicio de Seguridad

- ⇒ **INTERCON:** Inter-Con es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Seguridad Privada y es una filial de Inter-Con Security Systems, empresa norteamericana fundada hace 30 años y empresa que es responsable del Departamento de Estado y varias embajadas de los Estados Unidos en el mundo.

Inter-Con presta diferentes tipos de servicios en Seguridad:

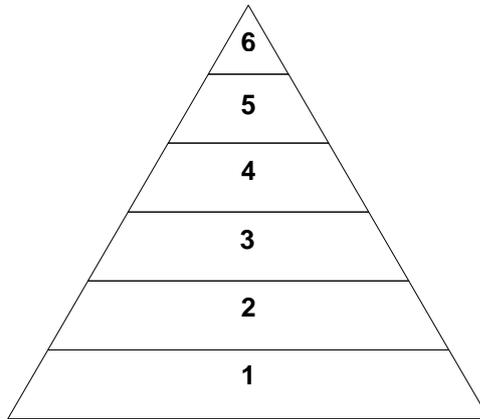
- Consultoría: Se elaboran planes de seguridad a la medida de cada empresa, valoraciones y estudios para implementar programas de seguridad, así como estudios de vulnerabilidad destinados a auditar a los sistemas actuales de la empresa y mejorar su operación.
- Capacitación: Curso sobre seguridad personal. Instrucción sobre las medidas que debe tomar cada persona, para aumentar su conocimiento sobre seguridad, reducir riesgos e incrementar su nivel de protección en la calle, en su casa o en la oficina.

Se proporcionan Cursos tales como:

- Curso para prevenir secuestro
 - Curso de manejo defensivo
- Servicios Especiales
- Investigaciones Socioeconómicas.
 - Investigaciones Internas: Estudio y análisis de situaciones o eventos que crean problemas o conflictos en la empresa.

Como se puede observar la competencia de Grupo Eulen se enfoca en empresa generalmente especializadas en cada sector, y son organizaciones ya bien identificadas por el mercado, solo por mencionar algunas, ya que el sector de Trabajo Temporal cuenta aún con competencia mas especializada y líder en el ramo tal como Manpower y Adecco.

IV.6 Proceso Planeación Estratégica Grupo EULEN



1) MISION EULEN - Es la prestación de servicio que la sociedad actual demanda cada vez con mayor intensidad y variedad, generando una intensiva creación de puestos de trabajo, contribuyendo al progreso social y beneficio de nuestros empleados y accionistas.

2) VISIÓN DE EULEN - El Grupo EULEN pretende ocupar una posición de liderazgo en la prestación de servicios intensivos en mano de obra, con una clara vocación de prestación de servicios integrales tan amplia como sea posible, supeditada a criterios de rentabilidad y de capacidad financiera, con desarrollo en todas las provincias de España, Portugal y los países de Latinoamérica, con respeto a los principios universales de los derechos humanos, las normas laborales y las de medio ambiente.

3) OBJETIVO ESTRATÉGICO – Creación del departamento de Control de Gestión dedicado a controlar las áreas y funciones administrativas para la obtención de información financiera real para una toma de datos confiable.

Objetivos Específicos

- ⇒ Apoyo y validación en la creación de los Presupuestos por departamento.
- ⇒ Análisis de ingresos y costos previos al cierre contable mensual.
- ⇒ Detección de desviación versus presupuesto y/o proyección
- ⇒ Aclaración y corrección de anomalías.
- ⇒ Verificación de la correcta aplicación del criterio de devengo.

4) ESTRATEGIA CLAVE

- ⇒ Crecimiento del negocio por encima del índice de precios al consumo.
- ⇒ Rentabilizar el Área Internacional e incrementar el beneficio en el Mercado Nacional.
- ⇒ Generalizar la utilización de procesos unificando los procedimientos de trabajo en todos los estratos geográficos, ofreciendo la máxima eficacia operativa.
- ⇒ Mejorar el desarrollo territorial mediante la organización por Proyectos.
- ⇒ Evolucionar hacia un modelo de gestión por objetivos que apoye la retención del personal clave.

-
-
- ⇒ Fomentar la cultura de mejora continua dentro de la organización, especialmente en los Sistemas de Gestión de Calidad y Medioambiente.
 - ⇒ Fortalecer las relaciones con los clientes estratégicos para conseguir su fidelización.
 - ⇒ Dar a conocer los valores del Grupo en el Mercado.
 - ⇒ Sistema de remuneración que fomente el logro y el talento.
 - ⇒ Diversificar el riesgo entre la Administración Pública y la Empresa privada.

5) PROYECTOS

- ⇒ Creación del departamento de Control de Gestión.
- ⇒ Reestructuración Organizacional, inicio de la figura técnico de Medios, quien será el responsable de la administración de cada departamento de Producción.
- ⇒ Comienzo de presupuestos tomando como base información real financiera y datos de crecimiento reales.
- ⇒ Análisis de rentabilidad
- ⇒ Auditoría de la correcta aplicación del criterio de devengo

6) METAS

- ⇒ Obtención de información real financiera de cada cierre contable para una toma de decisiones confiable

IV.7 Presupuesto: Base de un control para EULEN

Una vez definida la planeación estratégica a seguir, el primer paso para el correcto funcionamiento del departamento de Control de Gestión, es la elaboración de los presupuestos anuales, el cual servirá como base de un control interno.

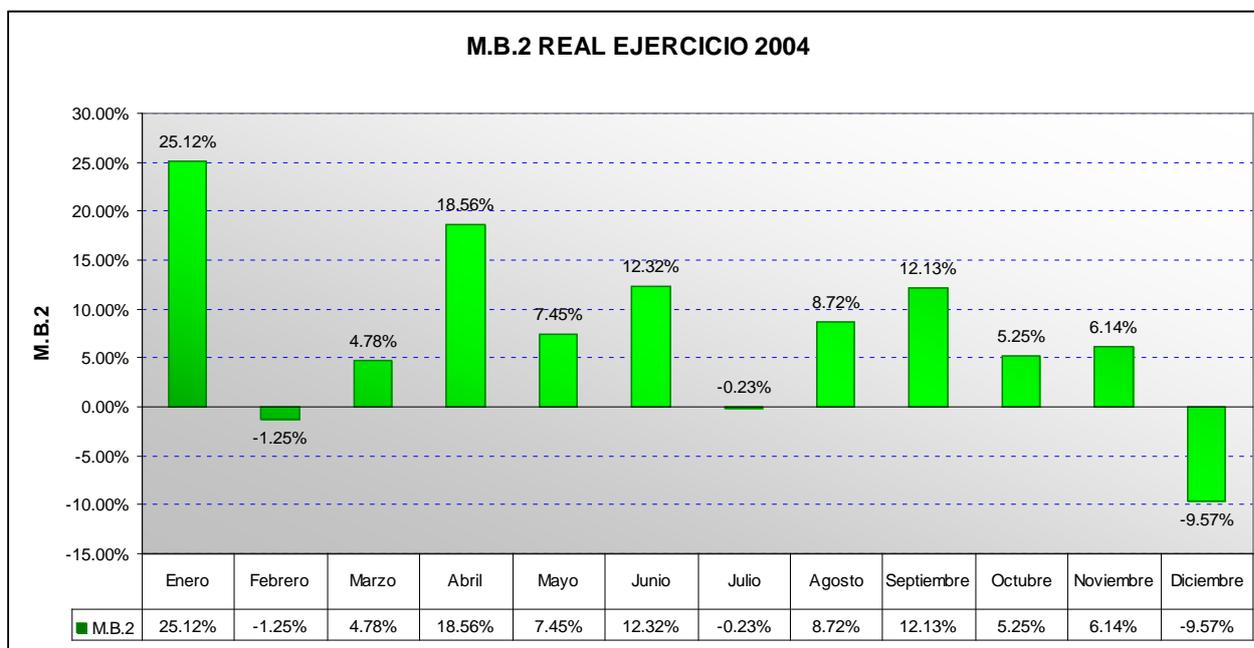
El presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones y el control, consiste en la observación de los valores estimados de las variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización (inflación, crecimiento del mercado, incremento en los precios de insumos, regularizaciones del comercio exterior, etc.); los datos base de saldos iniciales de activos, pasivos y patrimonio; las estimaciones de ventas, costos inversiones, ingresos y egresos, y su procedimiento para obtener un estado de resultados, un presupuesto financiero y un balance final del periodo que estamos tratando de cubrir.

IV.7.1 Estimación de la situación Actual

Consiste en determinar los saldos iniciales de todos los rubros de activo, pasivo y patrimonio neto que componen el estado de situación patrimonial de la compañía, en sus valores totales y abiertos por cada segmento de negocios que resulte de interés analizar por separado. Estos valores serán el punto de partida sobre el que se contabilizaran luego todas las operaciones presupuestadas para llegar al balance final presupuestado.

Situación Económica de Grupo Eulen

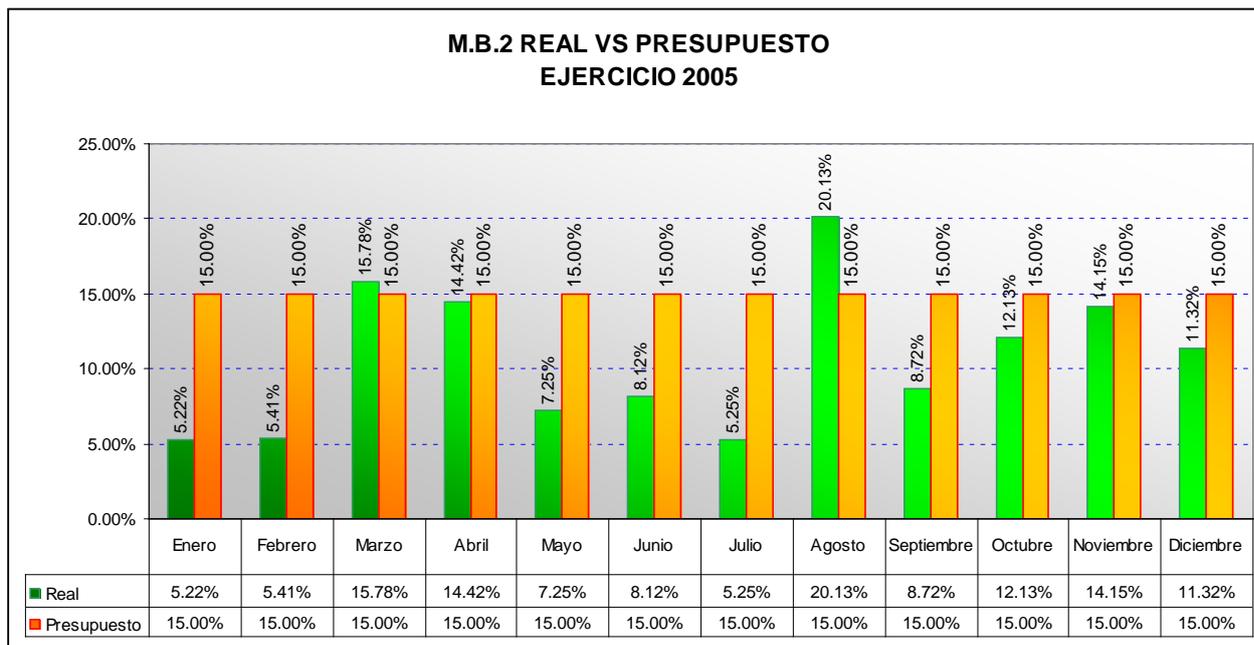
Para el año 2004 no existía un valor de presupuesto, para el 2005 los datos presupuestarios fueron tomados de la media de los resultados finales al cierre del año anterior, sin embargo dicho presupuesto no estaba tomado de una situación actual real, pues para el año 2004 y 2005 el resultado que se mostraba era el siguiente:



Como se puede observar no existe una tendencia sobre el comportamiento de la empresa, aún y cuando eran los mismos clientes a los que se les prestaba el servicio, por lo que en teoría las ventas y utilidades deberían

mostrar una tendencia lineal, esto no sucedía por la falta de aplicación del principio de devengo. Dado lo anterior el costo y/o ingreso caían en el mes en que eran registrados, independientemente del mes al que le correspondiera.

Para el año 2005 la tendencia fue la misma o aún peor, con la compra de los cliente de GRUPO SIM, la empresa perdió el control de sus ingresos y costos, es cierto que los ingresos se incrementaron de forma muy considerable, sin embargo, era difícil conocer a ciencia cierta la verdadera ganancia de la compra para la empresa. Aunado que se contaban con presupuesto lineales totalmente no existía un punto de comparación objetivo y real.



Debido a que no se contaba con una base inicial sólida dentro de la empresa para los presupuestos del año 2006, y con la reciente creación del departamento de Control de Gestión, se optó por tomar como base de situación actual el análisis de cliente por cliente de cada ámbito de gestión, analizado directamente con el director de Producto o Delegado de Región para detectar la media de ventas y costos.

La mejora fue notable, sin embargo los directores y/o responsables presupuestales generalmente conocían la situación ideal bajo la cual fueron firmados los contratos de los servicios, y desconocían la situación real sobre la cual operaban los mismos. Para que los presupuestos del año 2007 fueran confeccionados de manera correcta la principal tarea para el año 2006 y subsecuentes era que se comenzará a aplicar correctamente el principio de devengo.

Antes de comenzar a explicar la confección de los presupuestos para el año 2007 en Eulen, me abocaré a explicar la estructura organizativa de la empresa.

IV.7.1.1 Estructura Organizativa de Grupo EULEN

El Grupo Eulen México se compone de 4 empresas, cada una identificada por un código (Es importante mencionar en esta parte que Eulen basa toda su información financiera y contable en códigos de identificación para poder generar centros de costo).

CODIGO	NOMBRE DE LA EMPRESA
01	Eulen México de Servicios S.A. de C.V.
02	Eulen de Seguridad Privada S.A. de C.V.
03	Eulen Dirección y Administración S.A. de C.V.
04	Eulen México S.A. de C.V.

Las dos empresas bajo las cuales presta su actividad comercial son:

Eulen México de Servicios S.A. de C.V. (EMS)

- ⇒ Servicio de Limpieza,
- ⇒ Servicio de Mantenimiento
- ⇒ Servicios Auxiliares
- ⇒ Servicio de Trabajo Temporal

Eulen de Seguridad Privada S.A. de C.V. (ESP)

- ⇒ Servicios de Seguridad Privada

El Grupo Eulen presta servicios a nivel Nacional, el territorio se encuentra dividido en 8 zonas geográficas denominadas "Ámbitos de Gestión", a su vez, cada ámbito de gestión cuenta con ciudades dentro de las cuales prestan algún tipo de servicio. Cada ámbito y ciudad tiene un código de identificación, mismo que sirva para generar su centro de costos.

Detalle de los Ámbitos de Gestión

CÓDIGO	AMBITO DE GESTION	CÓDIGO	CIUDAD
901	DISTRITO	003	Distrito Federal

	FEDERAL	014	San José del Cabo
		017	Los Mochis
		018	La Paz
		021	Culiacán
		022	Mazatlán
		034	Toluca
		044	Cuernavaca
		053	Nogales
		054	Hermosillo
		063	Tuxpan
		066	Loreto
		069	Cancún
		071	Zitácuaro
902	MONTERREY	006	Monterrey
		012	Nuevo Laredo
		024	Saltillo
		025	Torreón
		056	Ciudad Victoria
		057	Matamoros
		058	Reynosa
		059	Tampico
		023	Monclova
		067	Piedras Negras
		070	Altamira
903	GUADALAJARA	001	Guadalajara
		026	Colima
904	QUERÉTARO	008	Querétaro
		009	Irapuato
		015	Aguascalientes
		035	Celaya
		037	León
		038	Salamanca
		049	San Luis Potosí
905	PUERTO VALLARTA	010	Puerto Vallarta
		027	Manzanillo
		045	Tepic
906	TIJUANA	016	Tijuana
		019	Mexicali
		020	Ensenada
907	PUEBLA	007	Puebla
		060	Tlaxcala
		062	Veracruz

Hasta ahora hemos visto 7 ámbitos de gestión, existe un 8vo ámbito, el cual es el encargado de gestionar la parte administrativa a nivel nacional; este ámbito tiene la clave 980 y es el encargado de apoyar en todos los requerimientos y asesoría de cada uno de los demás ámbitos.

CÓDIGO	ÁMBITO DE GESTIÓN	CÓDIGO	CIUDAD
--------	-------------------	--------	--------

980	CENTRAL	TODAS	TODAS
-----	---------	-------	-------

Ahora bien, la estructura de departamentos de cada ámbito se encuentra dividida en dos partes: **departamentos de Producción** y **departamento de Medios (Administración)**, y al igual que los ámbitos, para generar un centro de costos, cada departamento o Producto cuenta con una clave de identificación:

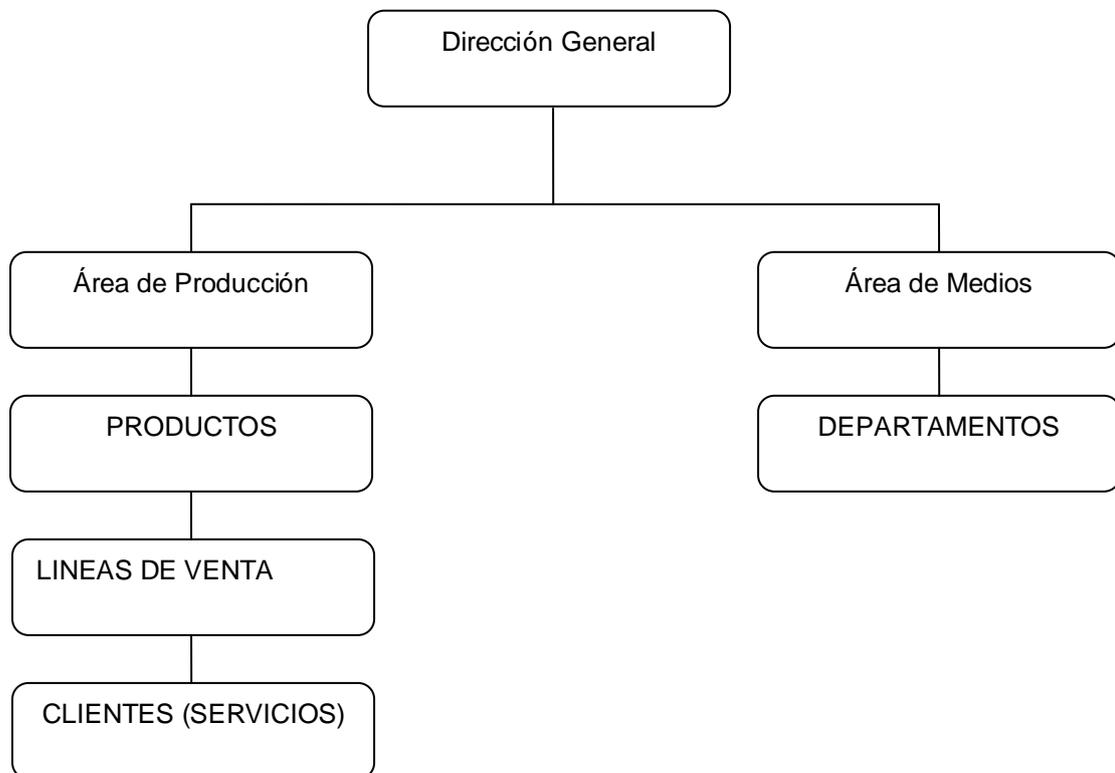
CÓDIGO	DEPARTAMENTO / PRODUCTO
Departamentos:	
80	Dirección General
81	Delegación
82	Recursos Humanos
83	Asesoría Jurídica y Laboral
84	Mercadotecnia y Publicidad
85	Administración de Personal y Fiscal
86	Económico Financiero
87	Compras
90	Informática
99	Servicios Comunes
Productos:	
91	Limpieza
92	Mantenimiento
93	Seguridad
94	Outsourcing
96	Servicios Auxiliares
98	Trabajo Temporal

Dentro del área de Producción se encuentran los servicios (Limpieza, mantenimiento, seguridad, servicios auxiliares y trabajo temporal) y cada uno cuenta con un número de Línea de Venta, esto con la finalidad de identificar específicamente que tipo de servicio es el que se está brindando.

PRODUCTO	CÓDIGO LÍNEA DE VENTA	CONCEPTO
91 – LIMPIEZA	01	Limpieza convencional
	02	Limpieza higiénica
	04	Limpieza industrial
92 – MANTENIMIENTO	05	Obras

	06	Mantenimiento
	07	Ahorro energético
93 – SEGURIDAD	11	Vigilancia no convencional
	40	Vigilancia
	44	Sistemas de Seguridad
96 – SERV. AUX	14	Servicios Auxiliares
	19	Lectura de Contadores
98 – TRABAJO TEMPORAL	30	Trabajo Temporal Externo
	31	Trabajo Temporal Interno
	32	Selección de personal

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Ya se ha definido la estructura de división de la empresa, analicemos la forma en que Grupo Eulen divide sus saldos:

⇒ **Ingresos**

Ventas = Facturación ± Δ ∇ Servicios Pendientes de Facturar (Ver capítulo V – Control de Gestión)

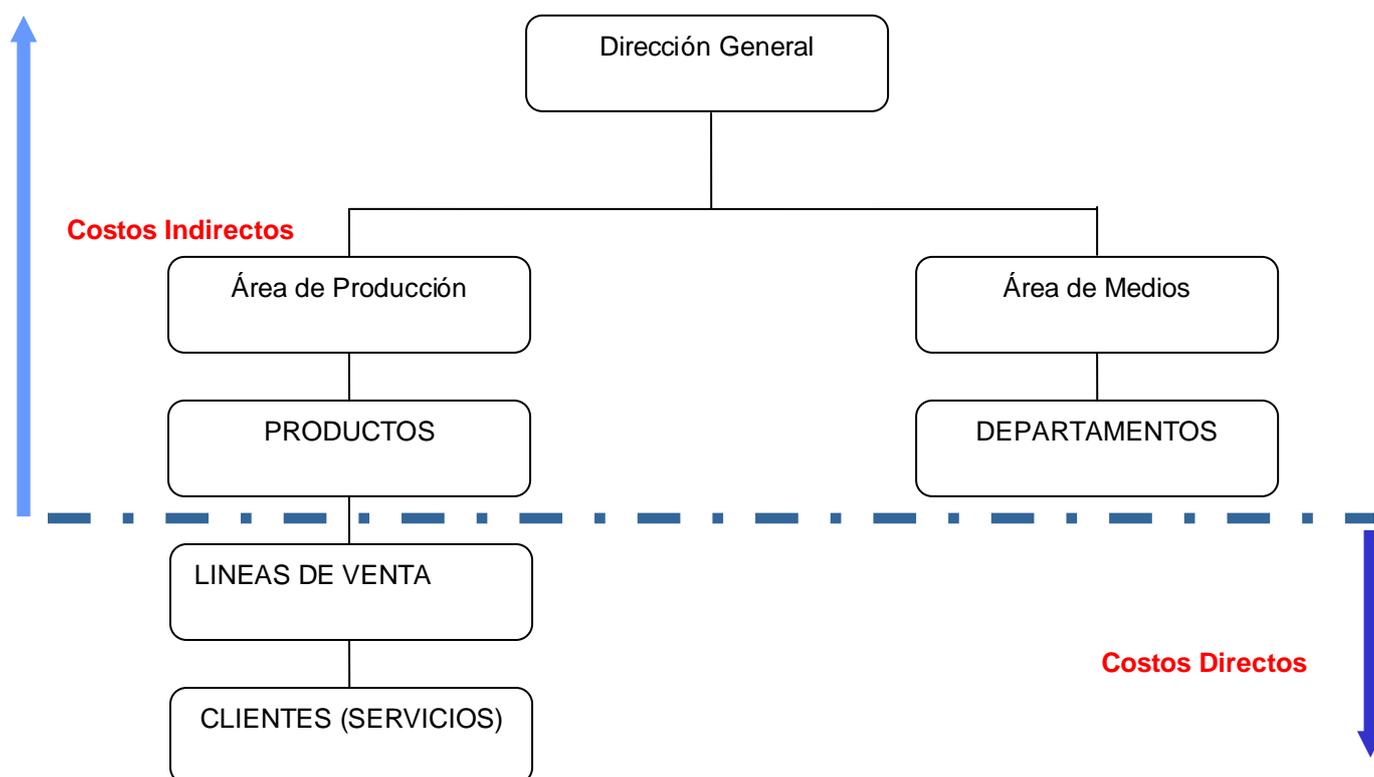
⇒ **Costos.**

Directos: Son los costos que directamente están cargados a un centro de servicio, es decir, al cliente, y son generados por la ejecución del servicio que se presta.

Incluye: Costos de nómina del personal del servicio, costo de compra de materiales y/o uniformes, amortización de los inmovilizados (activo fijo), renta o alquileres de maquinaria, reparaciones de inmovilizado, gastos de viaje y/o traslado del supervisor.

Indirectos: Son aquellos costos que se cargan directamente al departamento o producto, pues atiende en mayor o menor medida a todos los clientes del producto y/o departamento.

Incluye: Costos de nomina del personal administrativo (Salario del Director, salario del jefe de producto o departamento, renta de vehículos del personal administrativo, material de oficina, renta de oficinas, amortización de inmovilizado (activo fijo).



Una vez identificados los dos tipos de costos, se debe crear un “centro de costo”, para que cada gasto sea codificado e imputado en el lugar correcto:

IV.7.1.2 Creación de Centro de Costos

- ⇒ Codificación de Costos Directos
- ⇒ Codificación de Costos Indirectos

Codificación de Costos Directos

N DDD TTT CCCCC PPPP LLL

Donde:

- N = N = 7 Indica que es un ingreso, N = 3 indica que es un coste
- DDD = Es el código de ciudad con un 0 delante
- TTT = Es el tipo de cuenta (600 material, 601 uniformes, etc.) (Veremos el catalogo de cuantas mas abajo)
- CCCCC = Es código de cliente
- PPPP = Es el número de Proyecto
- LLL = Es la línea de venta con un 0 delante

Ejemplo

3 003 601 00751 0003 001

Sería:

- 3 = Un coste
- 003 = Ciudad 3 Distrito Federal
- 601 = Cuenta de uniformes (Ver mas adelante catalogo de cuentas de gasto)
- 00751 = Número de cliente 751 – Comercial Mexicana
- 0003 = Número de Proyecto 3 – La Viga
- 001 = Línea de venta 01 – Limpieza convencional

Codificación de Costos Indirectos

N DDD TTT (9 espacios) PPP

Donde:

- N = 7 indica que es un ingreso, N = 3 indica que es un coste
- DDD = Es el código de ciudad con un 0 delante
- TTT = Es el tipo de cuenta (ver mas adelante catalogo de cuentas)
- 9 espacios = Debido a que es un coste indirecto no tiene ni cliente ni proyecto
- PPP = Corresponde al código de departamento y Producto

Ejemplo

3 016 616 _____091

Sería:

- 3: Cuenta de coste
- 016: Código de la ciudad 16 Tijuana
- 616: Cuenta 616 gastos de viaje
- _____ 9 espacios. No hay cliente ni proyecto pues es indirecto

091: Código del producto 91 - Limpieza

Hasta ahora hemos analizado como se encuentra organizado el Grupo, y en base a ello se determinará la estructura de los presupuestos.

IV.7.2 Proceso de Presupuestación y Confección del Presupuesto Integral

El departamento de Control y Gestión fue creado en el año 2006, durante ese tiempo se idearon muchos métodos de mejora en el manejo de la información, aunque aún los datos generados, sobre todo antes del segundo semestre de año 2006, no era del todo fiables; los estados de resultados de ingresos/Costos del año 2006 eran más confiables para tomarlos como base de situación actual, sin embargo tenían que analizarse a detalle con el director de Producto o Delegado de región.

El departamento de Control y Gestión debería encargarse de que la situación para el año 2007 fuera lo más real mes a mes, y cada ingreso y costo quedará reflejado en el mes que le correspondiera.

Presupuesto de Grupo EULEN

Confección de un catálogo de cuentas

Se diseña por parte de Grupo EULEN un catálogo de cuentas confeccionadas desde la casa matriz en España, por lo que se adoptada cuentas de gastos de origen español:

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	CONTENIDO DE LA CUENTA
600	Consumo de materiales	Compra de materiales destinados a la ejecución concreta de los servicios.
601	Uniformes y similares	Compra de uniformes y sus accesorios, tales como zapatos, botas, bordados y estampados, impermeables, accesorios de seguridad y demás artículos que sean parte de la indumentaria del personal que presta el servicio.
610	Sueldos y salarios	Gastos por concepto de remuneraciones ordinarias pagadas al personal en nómina y en liquidación, vacaciones pagadas y prima vacacional correspondiente, exceptuando las indemnizaciones y la prima de antigüedad. Al cierre del ejercicio debe cargarse a esta cuenta el importe correspondiente al gasto real de aguinaldo.
611	Horas extraordinarias	Gastos por concepto de pago de tiempo extraordinario doble, triple o jornada dominical que le sea remunerado al trabajador.
612	Finiquitos e indemnizaciones	Gastos por concepto de primas de antigüedad, indemnizaciones, convenios, derivados de la terminación de la relación laboral.
616	Gtos. de viajes, locomoción y desplazamiento	Gastos por concepto de pasajes de avión, TUA, pasajes de autobús foráneo, estacionamientos, partes de kilometraje, casetas, hospedaje, alimentación y demás gastos inherentes al viaje realizado, así como los gastos de desplazamiento local.
617	Carga social	Gastos por concepto de cuotas patronales al IMSS, INFONAVIT, retiro y 2% sobre nómina.
618	Gastos de formación	Gastos por concepto de cursos de capacitación, seminarios y convenciones.
619	Otros gastos de personal	Gastos por concepto de artículos de despensa para uso en la oficina, seguros de gastos médicos mayores, seguro de vida, responsabilidad civil.
630	Impuestos	Tasas e Impuestos
640	Alquileres	Gastos por concepto de renta de locales, maquinaria y autos.
641	Reparación, conservación y otros gastos de inmovilizado	Gastos por concepto de mantenimiento del inmovilizado, seguros, tenencias, verificaciones, derechos vehiculares, adaptaciones a locales arrendados, etc., incluye la amortización de mejoras en propiedad arrendada y gasolinas.
642	Suministros, agua y energía	Gastos por concepto de agua, luz y gas necesarios para la operación del negocio.
643	Comisiones a terceros	Gastos por concepto de las comisiones sobre ventas pagadas a terceros.
644	Trabajos subcontratados	Gastos por concepto de trabajos realizados por terceros en representación de Eulen.
651	Transportes y fletes de ventas	Gastos por concepto de fletes de materiales. No incluye el envío de documentación ni traslado de personal.
660	Material de oficina	Gastos por concepto material de papelería y artículos de escritorio utilizados en la oficina para el trabajo diario, libros y revistas especializadas.

661	Comunicaciones	Gastos por concepto de comunicaciones, tales como teléfono convencional, cuentas de teléfono celular, conexión a internet, sistema IDSE, envío de valijas, etc.
662	Relaciones públicas	Gastos por concepto de atenciones a los clientes, como obsequios, cortesías, consumos en restaurantes, etc.
663	Publicidad y propaganda	Gastos por concepto de publicidad de los servicios de la compañía a través de revistas, anuncios en diarios, folletos, materiales de diseño, instructivos promocionales, estudios de mercado, anuncios para reclutamiento de personal y gastos de volantes.
664	Gastos jurídicos y contenciosos	Honorarios por asesorías legales proporcionadas por terceros, pagos efectuados a notarios por la protocolización de poderes, actas de asamblea, escrituras, gastos para legalizar la estancia permanente en el país de personal extranjero y gastos legales de cobranza.
665	Servicios auxiliares de empresas del grupo	Gastos por concepto de servicios que prestan las empresas afiliadas, tenedoras o subsidiarias del grupo, ya sean nacionales o extranjeras
666	Servicios auxiliares de terceros	Gastos por concepto de servicios prestados por terceros, honorarios a personas físicas o morales, devengo de fianzas, asesoría. . No se incluye la asesoría legal.
668	Provisión insolvencia de clientes	Importe de la provisión de las cuentas por cobrar con antigüedad mayor a un año.
671	Canon	Gastos por concepto de uso de marca facturados por Eulen, S. A. Madrid
680	Amortización de inmovilizado	Acumula los importes correspondientes a la depreciación que sufre el activo fijo.
684	Amortización de Intangibles	Acumula los importes correspondientes a la amortización de activos intangibles (amortización de la cesión de contratos etc.)

Para comenzar, como se vio temas atrás, la empresa EULEN subdivide los costos en 2 tipos: Indirectos y Directos, por lo que así mismo, realiza 2 tipo de presupuestos:

⇒ Presupuesto de Explotación: Incluye las ventas y los costos del servicio (Costos directos)

⇒ Presupuestos Indirectos: Gastos realizados por lo departamentos de medios (administración)

IV.7.2.1 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas o presupuesto de explotación, incluye la parte comercial:

- Ingresos /Ventas
- Crecimiento
- Costos de Operación

Se realiza por cada Ámbito de Gestión, y a su vez por cada producto y ciudad en la que se prestan servicios. Se analizan a detalle todos los clientes activos hasta el momento de la confección del presupuesto, y se presupuesta cada cliente activo y que seguirá con actividad durante el siguiente año próximo, aquellos clientes que hayan mostrado actividad en pérdida, se analiza si es un cliente estratégico o es necesario rescindirlo.

Se toma en consideración los datos reales de cada mes hasta el momento (Ingresos/Costos), y los datos de proyección (estimación) de los meses faltantes antes del cierre anual.

Para un análisis mas completo los costos se analizan por cuenta contable.

Ámbito	Ciudad	Prod.	CLIENTE	ACUMULADO			REAL						PROYECTADO					
				Ingresos	Costos	MB	ENERO			FEBRERO			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
							Ingresos	Costos	MB	Ingresos	Costos	MB	Ingresos	Costos	MB	Ingresos	Costos	MB
901	3	91	Cliente Limpieza A	500.00	380.00	24.00%	100.00	85.00	15.00%	200.00	125.00	37.50%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
901	3	92	Cliente Manto. B	600.00	510.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
901	3	93	Cliente Seguridad C	500.00	390.00	22.00%	150.00	110.00	26.67%	150.00	110.00	26.67%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
901	3	98	Cliente D Trab. Temp. E	400.00	340.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
902	6	91	Cliente Limpieza F	600.00	510.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
902	6	92	Cliente Manto. G	500.00	390.00	22.00%	150.00	110.00	26.67%	150.00	110.00	26.67%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
902	6	93	Cliente Seguridad H	400.00	340.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
903	1	91	Cliente Limpieza I	600.00	465.00	22.50%	200.00	170.00	15.00%	200.00	125.00	37.50%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
903	1	92	Cliente Manto. J	550.00	450.00	18.18%	150.00	110.00	26.67%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
903	1	93	Cliente Seguridad K	450.00	365.00	18.89%	100.00	85.00	15.00%	150.00	110.00	26.67%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
904	8	91	Cliente Limpieza L	500.00	425.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
904	8	92	Cliente Manto. M	550.00	450.00	18.18%	150.00	110.00	26.67%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
904	8	93	Cliente Seguridad N	450.00	365.00	18.89%	100.00	85.00	15.00%	150.00	110.00	26.67%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
905	10	91	Cliente Limpieza O	500.00	425.00	15.00%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
905	10	92	Cliente Manto. P	550.00	450.00	18.18%	150.00	110.00	26.67%	200.00	170.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%
905	10	93	Cliente Seguridad Q	450.00	365.00	18.89%	100.00	85.00	15.00%	150.00	110.00	26.67%	100.00	85.00	15.00%	100.00	85.00	15.00%

Este es el formato de explotación que se utiliza como base para el presupuesto. Se baja del sistema AS400 los datos reales contenidos hasta el último mes cerrado contablemente, y los meses faltantes cada Director y encargo de administración de cada departamento, son responsables de proyectarlos para así estimar como

se terminará el año, para ello deben de contar con estudio técnico-económico (presentado durante la oferta al cliente), y de esta forma estimar los ingresos y gastos correspondientes al cliente.

Con cada cliente se hace un análisis mas exhaustivo, se analiza por cada cuenta sus gastos que tendrá presupuestados para cada rubro. (Datos obtenidos de Estudio Económico y/u oferta)

Ámbito	Ciudad	Prod.	CLIENTE	ACUMULADO			MES		
				Ingresos	Costos	MB	ENERO		
							Ingresos	Costos	MB
901	3	91	CLIENTE A LIMPIEZA	\$500.00	\$425.00	15%	\$500.00	\$425.00	15%
			Ingresos						
			1 – Servicios Pendientes de Facturar						
			2 – Producción Valorada	\$500.00					
			Costos						
			600 – Materiales		\$10.00			\$10.00	
			601 – Uniformes		\$200.00			\$200.00	
			610 – Sueldos y Salarios		\$10.00			\$10.00	
			611 – Horas Extras		\$15.00			\$15.00	
			616 –Gastos de viaje		\$5.00			\$5.00	
			617 – Cargas Sociales		\$5.00			\$5.00	
			619 – Otros gastos de Personal		\$10.00			\$10.00	
			630 – Tasas e Impuestos		\$55.00			\$55.00	
			641 – Renta y Alquileres		\$25.00			\$25.00	
			661 – Comunicaciones		\$10.00			\$10.00	
			668 – Serv. Aux. a terceros		\$50.00			\$50.00	
			680 - Amortizaciones		\$20.00			\$20.00	

Como nota es importante considerar que todos los servicios deben ser ofertados a un margen bruto del 15%, según una estimación de la dirección general, dependiendo del tipo de servicio; considerando estos datos, se realiza un análisis sobre aquellos clientes que se encuentran por debajo de ese margen, si conviene seguir prestando el servicio o es necesario cerrarlos, pues solo traen pérdida a la organización.

Una vez que el presupuesto de explotación, se encuentra analizado con los clientes actuales, se determina un crecimiento, es decir, se tiene la base de ingresos reales más una estimación de ventas que se pretende lograr para el siguiente año. Los ingresos del presupuesto estarán integrados por

Ingresos Presupuestados = Ingresos de Clientes actuales activos + Estimación de crecimiento

IV.7.2.2 Presupuesto de Costos de Administración

El presupuesto de costos de administración o presupuesto de costos indirectos esta basado en los gastos que tendrán el personal de cada departamento o Producto.

Este presupuesto se realiza de manera analítica, consta de 2 partes, la primera de personal, se analiza por cuenta contable cada gasto que tendrá la persona del departamento en el año, incluye parte de nómina (cuenta de sueldos y salarios, impuestos, carga social y partes proporcionales de vacaciones, aguinaldo etc.), así como la parte de gastos necesarios para la realización de sus actividades y prestaciones superiores (automóvil, teléfono celular, servicio de gastos médicos mayores, etc.)

Analizando esta estructura, podremos conocer el costo anual que generará la persona, no solo considerando la parte de nómina, sino los múltiples gastos que genera por concepto de su actividad.

Las primeras 5 columnas indican las estructura de costos de la persona, en qué ámbito (1), ciudad (2) y departamento (3) se encuentra cargada la persona, la 4ta. y 5ta de estas columnas nos indican el puesto (4) y la cuenta correspondiente al gasto (5).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
AMBITO	CIUDAD	DEPTO	PUESTO	CUENTA DE GASTOS
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	610 - Sueldos y salarios
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	612 - Finiquitos e indemnizaciones
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	616 - Gtos. de viajes, locomoción y desplazamiento
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	617 - Carga social
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	618 - Gastos de formación
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	619 - Otros gastos de personal
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	630 – Impuestos
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	640 – Alquileres
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	641 - Reparación, conservación y otros gastos de inmovilizado
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	660 - Material de oficina
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	661 – Comunicaciones

Las próximas 14 columnas indican, en primer lugar el nombre de la persona que se esta presupuestando (6), las próximas 13 columnas señalan el costo de cada cuenta contable en los meses del año.

(5) (6) (7) (8) (19)

CUENTA DE GASTOS	NOMBRE EMPLEADO	TOTAL ANUAL	ENERO	...	DICIEMBRE
610 - Sueldos y salarios	Pérez Estrada Elena	260,000.00	25,000.00		30,000.00
612 - Finiquitos e indemnizaciones	Pérez Estrada Elena	-			
616 - Gtos. de viajes, locomoción y desplazamiento	Pérez Estrada Elena	5,000.00	5,000.00		
617 - Carga social	Pérez Estrada Elena	39,000.00	3,750.00		4,500.00
618 - Gastos de formación	Pérez Estrada Elena	18,000.00	2,000.00		2,000.00
619 - Otros gastos de personal	Pérez Estrada Elena	-			
630 - Impuestos	Pérez Estrada Elena	11,700.00	1,125.00		1,350.00
640 - Alquileres	Pérez Estrada Elena	22,500.00	2,500.00		2,500.00
641 - Reparación, conservación y otros gastos de inmovilizado	Pérez Estrada Elena	-			
660 - Material de oficina	Pérez Estrada Elena	-			
661 - Comunicaciones	Pérez Estrada Elena	2,250.00	250.00		250.00

Las últimas columnas las utilizaremos para indicar las observaciones correspondientes a los gastos, como puede ser un aumento de salario, vehículo modelo y marca, tipo de plan celular, etc.

(5)	(6)	(8)	(10)	(20)	(21)	(22)
CUENTA DE GASTOS	NOMBRE EMPLEADO	ENERO	MARZO	OBSERVACIONES	VEHICULO	NUM. CELULAR
610 - Sueldos y salarios	Pérez Estrada Elena	25,000.00	30,000.00	Incremento Salarial Marzo		
612 - Finiquitos e indemnizaciones	Pérez Estrada Elena					
616 - Gtos. de viajes, locomoción y desplazamiento	Pérez Estrada Elena	5,000.00		Viaje coordinación reclutamiento a Veracruz Enero		
617 - Carga social	Pérez Estrada Elena	3,750.00	4,500.00			
618 - Gastos de formación	Pérez Estrada Elena	2,000.00	2,000.00	Diplomado RRHH		
619 - Otros gastos de personal	Pérez Estrada Elena					
630 - Impuestos	Pérez Estrada Elena	1,125.00	1,350.00			
640 - Alquileres	Pérez Estrada Elena	2,500.00	2,500.00	Renta vehículo	Toyota Yaris	
641 - Reparación, conservación y otros gastos de inmovilizado	Pérez Estrada Elena					
660 - Material de oficina	Pérez Estrada Elena					
661 - Comunicaciones	Pérez Estrada Elena	250.00	250.00	Plan Mix Telcel		55 10 25 74 88

Tabla Presupuesto Personal Indirecto

		TOTAL EMPLEADO		358,450.00	39,625.00	40,600.00					
AMBITO	CIUDAD	DEPTO.	PUESTO	CUENTA DE GASTOS	NOMBRE EMPLEADO	TOTAL ANUAL	ENERO	DICIEMBRE	OBSERVACIONES	VEHICULO	NUM. CELULAR
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	610 - Sueldos y salarios	Pérez Estrada Elena	260,000.00	25,000.00	30,000.00	Incremento Salarial Marzo		
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	612 - Finiquitos e indemnizaciones	Pérez Estrada Elena	-					
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	616 - Gtos. de viajes, locomoción y desplazamiento	Pérez Estrada Elena	5,000.00	5,000.00		Viaje coordinación reclutamiento a Veracruz Enero		74
901	3	82	Jefe Recursos Humanos	617 - Carga social	Pérez Estrada Elena	39,000.00	3,750.00	4,500.00			
901	3	82	Jefe Recursos Humanos		Pérez Estrada Elena						

La segunda parte del presupuesto de Indirectos, incluye otros gastos realizados dentro de las oficinas, como puede ser:

- Pago de renta (Renta de las oficinas, renta de fotocopiadora, etc.)
- Pago de luz y agua
- Papelería de oficina
- Amortización del activo fijo (computadoras, inmobiliario, etc.)
- Servicios entre empresas del grupo
- Gastos Financieros
- Pago de uso de marca.

Las primeras 4 columnas indican las estructura de costos, ámbito (1), ciudad (2) y departamento (3), la cuarta columna nos indica la naturaleza del coste. Por último en cada uno de los 12 meses se indica el monto que tendrá la cuenta a lo largo del año, finalizando con la observación del gasto

(1) AMBITO	(2) CIUDAD	(3) DEPTO	(4) CUENTA DE GASTOS	MES	
				ENERO	OBSERVACIONES
901	3	82	640 – Alquileres	5,000	Pago oficinas Santa Fe
901	3	82	642 – Suministros agua y energía	1,000	
901	3	82	644 – Trabajos subcontratados	4,500	
901	3	82	660 –Materiales de oficina	6,000	Hojas, tonner para impresora, papelería en general
901	3	82	662 – Relaciones Publicas	4,700	Torneo de golf con clientes
901	3	82	663 – Publicidad y Propaganda	5,000	Anuncios de Periódico, pago OCC mundial
901	3	82	664 – Gastos Jurídicos y Contenciosos	60,000	Pago a Sindicatos y asesoría laboral
901	3	82	665 – Servicios Auxiliares de empresas del grupo	25,000	Pago del servicio de vigilancia de las oficinas
901	3	82	680 – Amortización de inmovilizado	15,000	
901	3	82	670 – Canon	50,000	Pago de uso de marca Eulen

Una vez realizados los presupuestos:

- ⇒ Presupuesto de Explotación
- ⇒ Presupuestos Indirectos

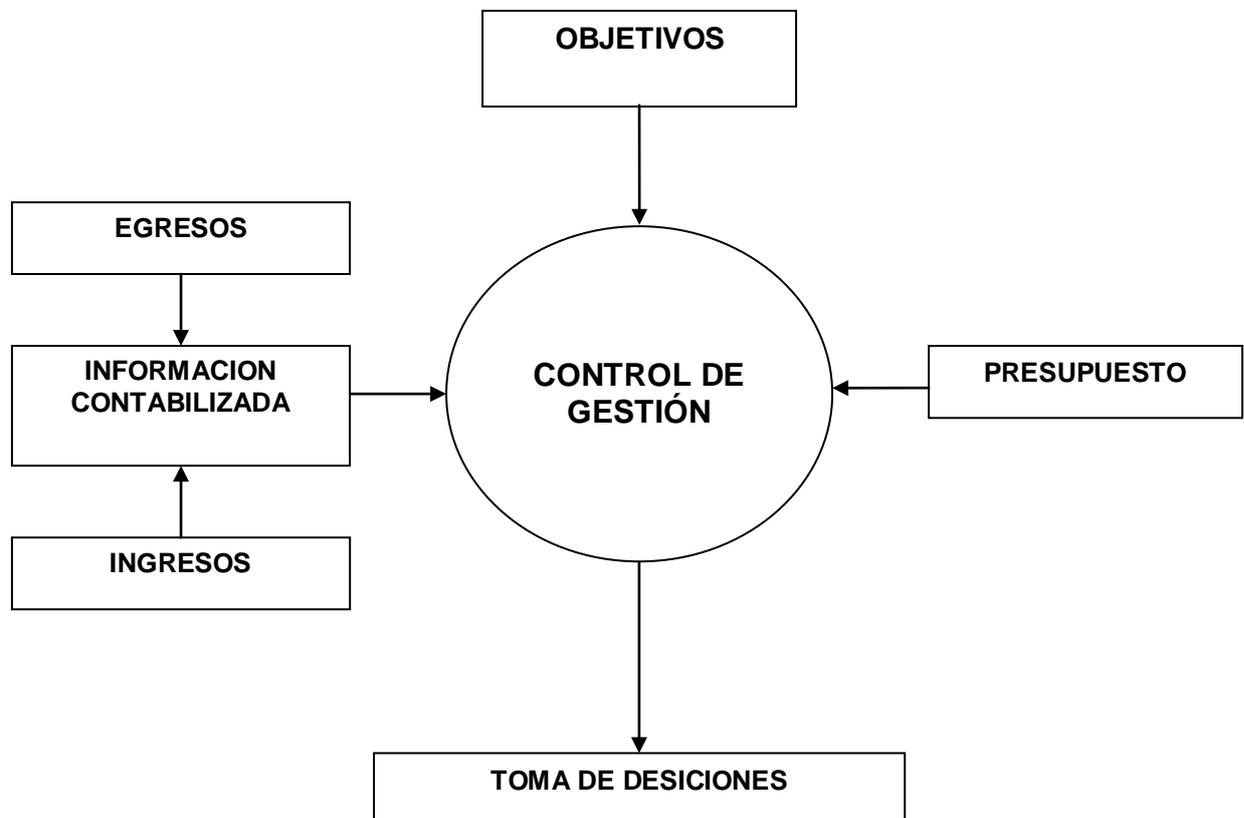
El departamento de Control de Gestión tendrá la base para el control interno y parámetro para controlar los gastos y medición cumplimiento de la meta financiera del año,

CAPITULO V
CONTROL DE GESTION:
UNA FORMA DE ADMINISTRAR PARA EULEN

V. CONTROL DE GESTION: UNA FORMA DE ADMINISTRAR PARA EULEN

V.1 El Control de Gestión en la empresa.

El control de gestión debe establecer normas para comparar los resultados reales con los objetivos previamente establecidas (presupuesto), con el objetivo de determinar si existen desviaciones y así medir su importancia y consecuencias, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.



Una de la mayores responsabilidades de la empresa es la formación del personal, por lo tanto entre mas capacitado, preparado y competente sea el empleado brindará mejores resultados, mostrando calidad en el trabajo y por ende calidad en la información que proporcione

Para comenzar a gestionar un control administrativo previamente dentro de la organización se deben establecer normas y métodos para medir el rendimiento, esto representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación deben estar definidos en términos claros, cuantificables y mensurables, que incluyen fechas límites y específicas de los objetivos que pretendemos alcanzar.

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico para el logro de metas establecidas en la organización, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

No basta con decir claramente a dónde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito, muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener control sobre lo que está ocurriendo, éste debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de dichos factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- ⇒ Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- ⇒ Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- ⇒ Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica)
- ⇒ Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- ⇒ Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

V.2 El Criterio de devengo

El criterio de devengo nos marca una imputación temporal de ingresos y gastos, es decir, según el cual los ingresos y gastos se imputarán en el ejercicio en que se produzcan unos u otros, atendiendo al periodo en que se produzca la corriente real de bienes y servicios, independientemente de cuando se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de los mismos. Al contrario que en el criterio de caja consiste en considerar el gasto fiscal cuando se ha generado aunque no se haya producido el pago y los ingresos cuando se devengan aunque no se hayan percibido aún.

El criterio del devengo es el que obliga a computar los ingresos y los gastos cuando se realizan las operaciones, con independencia de cuando se cobre o pague. En resumen se crea una obligación a pagar y un derecho a cobrar.

Para llevar a cabo el criterio de devengo una de las principales funciones del departamento de Control de Gestión, nos apoyamos en herramientas contables que nos ayudaran a llevar el ingreso o gasto al periodo correspondiente en que se haya realizado, las cuales se detallaran a continuación:

Para Grupo EULEN la finalidad de la creación del departamento de Control de Gestión es la correcta aplicación de criterio de devengo.

Para poder aplicar de manera correcta la imputación temporal de ingresos y gastos bajo el principio de devengo el departamento de Control de Gestión se basará principalmente en 3 herramientas contables:

- Previsión de Ingresos (Servicios Pendientes de Facturar SPF)
- Previsión de Costos (Periodificaciones Contables de Costos)
- Herramienta de traspaso de Costos

Bajo estas 3 herramientas el departamento de Control de Gestión realizará la función de acomodar los bienes al periodo correspondiente, con la finalidad que en cada cierre contable el ingreso y gasto quede reflejado en su periodo, De esta forma conoceremos la situación real financiera de la empresa para la toma de decisiones.

V.3 Herramientas Contables para el control

El principio de correlación de ingresos y gastos establece que el resultado de un ejercicio estará constituido por los ingresos generados en dicho período menos los gastos realizados para la obtención de aquéllos.

Al cierre del ejercicio, la empresa se ve obligada a analizar los distintos ingresos y gastos contabilizados en el período, puesto que éstos pueden presentar las siguientes circunstancias:

- ⇒ Que se hayan devengado en el ejercicio, aunque todavía no se hayan cobrado o pagado.
- ⇒ Que no se hayan devengado en el período, pero se hayan cobrado o pagado en el mismo.

A tenor del principio del devengo, los ingresos y gastos se imputarán al ejercicio en el que se generen, con independencia de que se realice o no su cobro o pago en ese período.

Debemos dejar claro que se genera un ingreso en la fecha en la que la empresa preste los servicios correspondientes a dicho ingreso o entregue las pertinentes existencias. A su vez, se considera que un gasto se ha devengado si la entidad ha recibido o disfrutado los bienes, servicios o suministros inherentes a ese gasto.

Por lo tanto, a la hora de determinar el resultado contable del ejercicio económico, hay que considerar exclusivamente los ingresos y gastos devengados en él. Ahora bien, dado que se han contabilizado ciertos ingresos y gastos no devengados en el ejercicio, hay que proceder a darlos de baja por un tiempo, puesto que no participarán en el cálculo del resultado.

A este proceso, consistente en efectuar los ajustes contables precisos para que al hallar el resultado sólo se incluyan los ingresos y gastos devengados en el período, se le conoce con el nombre de periodificación o previsión contable.

Podemos resumir que las provisiones o periodificaciones de ingresos y/o costos son ajustes contables dirigidos a acomodar las corrientes de ingresos y/o egresos a los efectivamente devengados. Este proceso permite registrar gastos e ingresos en el ejercicio en el que se devengan, solventando los desfases temporales que pudieran existir entre la corriente real y la corriente financiera de la operación que los genera, así como contabilizar los gastos e ingresos correspondientes a operaciones no formalizadas.

Causas que originen la necesidad de periodificar:

- ⇒ El registro anticipado de gastos e ingresos. Específicamente:
 - *Gastos e ingresos de explotación contabilizados por anticipado.*
 - *Intereses financieros pagados y cobrados por anticipado.*

- ⇒ El registro de gastos e ingresos pendientes de contabilizar al cierre. Específicamente:
 - *Gastos e ingresos de explotación pendientes de documentación mercantil.*
 - *Intereses a pagar y a cobrar devengados y vencidos ó no vencidos.*

VI.3.1 Previsión de Ingresos: Servicios Pendientes de Facturar

Los Servicios Pendientes de Facturar (SPF) son una valoración económica de todos los servicios y/o suministros ya realizados y aún no facturados, por la razón y desde el tiempo que sea; o bien puede ser que la empresa aun sin haber prestado cierto servicio, lo cobre, en esos casos, la empresa cobra un ingreso no devengado.

$$\underline{\underline{VENTAS = FACTURACION \pm \Delta \nabla SPF}}$$

Existen dos tipos de SPF:

Automáticos: Es el reverso del SPF del mes anterior ingresado manualmente

Manuales: Es la cantidad monetaria ingresada faltante por facturar en el mes corriente abierto contablemente.

Los SPF son contabilizados:

SPF AUTOMATICOS	En el cierre de facturación
SPF MANUALES	Con el cierre contable

$$\text{SPF} = \text{ANULACION MES ANTERIOR} \pm \Delta \nabla \text{SPF MES DE CIERRE}$$

El objetivo principal de los Servicios Pendientes de Facturar (SPF) es llevar el ingreso al periodo correspondiente cuando no es posible emitir la factura, o el cliente solicita se facture por adelantado el servicio prestado.

Como se mencionó anteriormente en ocasiones existen situaciones por las cuales no es posible facturar al cliente los servicios prestados en el periodo acordado, y se factura en un tiempo posterior, esto trae como consecuencia que el ingreso no se vea reflejado en el mes correspondiente, no así mis costos de financiamiento. Una vez cerrado y contabilizado el mes ya no es posible reflejar el ingreso dando como resultado un Margen Bruto de utilidad erróneo.

El hecho de poder registrar SPF como un ingreso dentro del sistema AS400 debe tomarse con mucha delicadeza y cuidado en el manejo de la información, y para cuestiones de auditoría es necesario e indispensable contar con soportes que avalen el ingreso de dicho SPF, tales soportes pueden ser:

- ⇒ Un contrato mercantil, en donde se establezcan las condiciones de relación laboral entre el cliente y la empresa, así como las condiciones de facturación y formas de pago.
- ⇒ Oferta económica presentada al cliente, donde acepta los términos del servicio.
- ⇒ Soportes firmados por el cliente donde se compruebe que se brindó el servicio.
- ⇒ En caso de re facturación, el no. de factura a reemplazar y el motivo de la nota de crédito.

Funcionamiento de los Servicios Pendientes de Facturar

Caso 1: Ingresos devengados, no efectuados en el ejercicio: *Facturar a mes o meses posteriores, no es posible facturar en el mes correspondiente*

El cliente solicita se facture los servicios correspondientes al mes de Enero con fecha de Febrero

Tabla 1. Enero

Monto a facturar	Ingresos Facturados Enero	Costos Enero	M.B. %
\$100,000.00	\$0.00	\$85,000.00	No es posible determinar el M.B.

Tabla 2. Febrero

Monto a facturar	Ingresos Facturados Febrero	Costos Febrero	M.B. %
\$100,000 Enero \$100,000 Febrero	\$200,000.00	\$85,000.00	57.50%

En ambos casos, aunque la información es correcta, no es confiable para una toma de decisiones, pues el comportamiento de M.B. % no es estable, si en el transcurso de las operaciones del año esta situación se presentará en mas de una ocasión y en varios clientes traería una información falsa a cada mes correspondiente, no así en el acumulado.

Utilizado los S.P.F. la información se mostraría de la siguiente manera:

Tabla 3. Enero

Monto a facturar	Ingresos Facturados Enero	S.P.F. Enero	Ingresos Enero	Costos Enero	M.B. %
\$100,000.00	\$0.00	\$100,000.00	\$100,000.00 <i>Suma de ingresos facturados ± S.P.F</i>	\$85,000.00	15.00%

Tabla 4. Febrero

Monto a facturar	Ingresos Facturados Febrero	S.P.F. Febrero	Ingresos Febrero	Costos Febrero	M.B. %
\$100,000 Enero \$100,000 Febrero	\$200,000.00	- \$100,000 anulación S.P.F. Enero	\$100,000.00 <i>Diferencia entre el monto facturado y la anulación de S.P.F. de Enero</i>	\$85,000.00	15.00%

En este caso se muestra en las Tabla 3 y 4 como por medio de los S.P.F. pudimos llevar el ingreso a su mes correspondiente (enero). El funcionamiento de esta herramienta es ingresar en S.P.F. el monto a facturar en los meses posteriores.

Tablas resumen

Sin aplicación de un criterio de devengo

MES	FACTURACION	S.P.F	REVERSO S.P.F.	INGRESOS	COSTOS	M.B. %
Enero	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$85,000.00	
Febrero	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$200,000.00	\$85,000.00	57.50%
TOTAL	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$200,000.00	\$170,000.00	15.00%

Con la aplicación del criterio de devengo

MES	FACTURACION	S.P.F	REVERSO S.P.F.	INGRESOS	COSTOS	M.B. %
Enero	\$0.00	\$100,000.00	\$0.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
Febrero	\$200,000.00	\$0.00	-\$100,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
TOTAL	\$200,000.00			\$200,000.00	\$170,000.00	15.00%

Caso 2: Ingresos no devengados, efectuados en el ejercicio: Facturar meses adelantados

El cliente solicita se facture el mes corriente y por adelantado los siguientes tres meses.

Tabla 5. Enero

Monto a facturar	Facturas Enero	S.P.F. Enero	Ingresos Enero	Costos Enero	M.B. %
Enero \$100,000 Febrero \$100,000 Marzo \$100,000 Abril \$100,000	\$400,000.00	-\$300,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%

Se factura el mes correspondiente (enero), y los 3 meses por adelantado (feb, mar, abr, mar)

Se ingresan los S.P.F. negativos de los 3 meses posteriores, para que el reverso los lleve como ingresos positivos al siguiente mes

Únicamente se refleja el ingreso del mes correspondiente (enero). Diferencia entre lo facturado y los SPF negativos.

Tabla 6. Febrero

Monto a facturar	Facturas Febrero	S.P.F. Febrero	Ingresos Febrero	Costos Enero	M.B. %
\$0.00	\$0.00	\$300,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
		-\$200,000.00			

↑

Los \$300,00.00 corresponden a la anulación de los SPF ingresados en Enero. Los \$200,000.00 es un nuevo SPF ingresado por los servicios aun pendientes de reflejar en Marzo y Abril

Tabla 7. Marzo

Monto a facturar	Facturas Marzo	S.P.F. Marzo	Ingresos Marzo	Costos Enero	M.B. %
\$0.00	\$0.00	\$200,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
		-\$100,000.00			

↑

Los \$200,00.00 corresponden a la anulación de los SPF ingresados en Febrero. Los \$100,000.00 es un nuevo SPF ingresado por los servicios aun pendientes de reflejar en Abril

Tabla 8. Abril

Monto a facturar	Facturas Abril	S.P.F. Abril	Ingresos Abril	Costos Enero	M.B. %
\$0.00	\$0.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%

↑

Los \$100,00.00 corresponden a la anulación de los SPF ingresados en Marzo. De esta manera reflejamos los \$100,000 correspondientes al ingreso de Abril.

Como se puede observar en las Tablas 5, 6, 7 y 8 del caso 2, se facturaron en el mes de enero la cantidad correspondiente a enero, febrero, marzo y abril, pero por medio de los SPF llevamos el ingreso a cada mes correspondiente, para que el margen bruto sea el real en cada mes.

Tablas resumen

Tabla que muestra el comportamiento del M.B.%, donde no se han periodificado los ingresos.

MES	FACTURACION	SPF	REVERSO SPF	INGRESOS	COSTOS	M.B. %
Enero	\$400,000.00	\$0.00	\$0.00	\$400,000.00	\$85,000.00	78.75%
Febrero		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$85,000.00	
Marzo		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$85,000.00	
Abril		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$85,000.00	
TOTAL	\$400,000.00			\$400,000.00	\$340,000.00	15.00%

Tabla que muestra el comportamiento del M.B.%, donde se han periodificado los ingresos

MES	FACTURACION	S.P.F	REVERSO S.P.F.	INGRESOS	COSTOS	M.B. %
Enero	\$400,000.00	-\$300,000.00	\$0.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
Febrero		-\$200,000.00	\$300,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
Marzo		-\$100,000.00	\$200,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
Abril		\$0.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00	15.00%
TOTAL	\$400,000.00			\$400,000.00	\$340,000.00	15.00%

V.3.2 Previsión de Costos (Periodificaciones Contables de Costos)

Al igual que los SPF (Previsión de ingresos), la periodificación de costos es una herramienta que nos ayudará a colocar según el criterio de devengo los gastos al periodo correspondiente.

Dado lo siguiente la estructura de los costos estará integrada de la siguiente forma:

COSTOS =	GASTOS REALIZADOS, CONTABILIZADOS Y CORRESPONDIENTES AL PERIODO	± △ ▽	PERIODIFICACION DE COSTOS & ANULACION DE PERIODIFICACION DE MES ANTERIOR
----------	--	-------	---

Funcionamiento de la Previsión de Costos

Caso 1: Gastos no devengados, efectuados en el ejercicio

Existen situaciones en las que la empresa aún sin haber recibido determinada prestación o bien, lo pague. En ese caso paga un gasto no devengado. Pese a esta circunstancia la empresa tiene que registrar contablemente estos movimientos

Al cierre del ejercicio, dado que algunos de estos gastos aún no se han devengado, habrá que darlos de baja por la parte no devengada, para no tener repercusión en el cálculo del resultado de ese ejercicio. Para ello, habrá que hacer uso y efectuar el ajuste contable.

El ajuste contable que se realiza en los gastos no devengados efectuados en el ejercicio es a través de una periodificación negativa con el importe exacto o lo más real posible de la factura anticipada para realizar un efecto CERO.

Ejemplo:

Caso 1: Sin periodificación de Costos

Tabla 9. Enero

Gastos Efectuados en el mes	Facturas a pagar en el mes	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$85,000.00 Enero \$85,000.00 Febrero	\$170,000.00	\$100,000.00	-70.00%

Tabla 10. Febrero

Gastos Efectuados en el mes	Facturas a pagar en el mes	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$0.00 <i>Los gastos del mes de Febrero fueron pagados en el mes de Enero</i>	\$0.00	\$100,000.00	100.00%

Como se observar, en la *Tabla 9* se muestran los ingresos y costos correspondientes a Enero, sin embargo la factura correspondiente a Febrero llego con un mes de anticipación, por lo que contablemente tenemos que registrar el movimiento. Esto trae como consecuencia que se desvirtúe el M.B. debido que en el primer mes saldremos con una utilidad negativa, pues estamos absorbiendo los gastos efectuados en 2 meses, caso contrario ocurre al siguiente periodo.

La *Tabla 10* muestra la situación contraria al ejemplo anterior, pues en este caso solo se registran contablemente los ingresos y ningún costo. Por obvias razón el M.B. de utilidad es del 100%, al contar únicamente con ingresos.

Caso 2: Con ajustes contables. Periodificación de Costos

Tabla 11. Enero

Gastos Efectuados en el mes	Costos a pagar en el mes	Periodificación de Costos	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$85,000.00 Enero \$85,000.00 Febrero	-\$85,000.00 <i>Importe a pagar en Febrero</i>	\$85,000.00 <i>Diferencia entre las facturas a pagar en Enero y la periodificación de costos</i>	\$100,000.00	15.00%

Tabla 12. Febrero

Gastos Efectuados en el mes	Costos a pagar en el mes	Periodificación de Costos	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$0.00 <i>Los gastos del mes de Febrero fueron pagados en el mes de Enero</i>	\$85,000.00 <i>Anulación de la periodificación de costos</i>	\$85,000.00	\$100,000.00	15.00%

Caso 2: Gastos devengados y no vencidos

Al cierre del ejercicio, existen ciertos gastos que se han devengado, pero todavía no han vencido, es decir, todavía no ha llegado el momento en el que se tengan que pagar.

En virtud del principio del devengo, estos gastos se considerarán al calcular el resultado del correspondiente ejercicio. Por ello, contablemente han de reflejarse, al tiempo que se plasman las obligaciones de pago que generan.

El ajuste contable que se realiza en los gastos devengados y no vencidos en el ejercicio es a través de una periodificación positiva del importe a pagar en el mes, para así traer el costo al mes correspondiente. Al mes siguiente el ajuste contable realizado anulará los costos.

Caso 1: sin periodificación de costos

Tabla 13. Enero

Gastos Efectuados en el mes	Facturas a pagar en el mes	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$0.00	\$0.00	\$100,000.00	100.00%

Tabla 14. Febrero

Gastos Efectuados en el mes	Facturas a pagar en el mes	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$85,000.00 Enero \$85,000.00 Febrero	\$170,000.00	\$100,000.00	-70.00%

Como se puede observar en la *Tabla 13* existen gastos devengados en el mes pero aún no pueden ser pagados, al no periodificar los gastos no se registran contablemente, de manera aparente suele reflejarse que en el periodo no hubo gastos solo ingresos por lo que el M.B. es del 100% de ganancias, algo que por supuesto es totalmente erróneo.

Ahora vemos el ejemplo efectuando una periodificación de costos

Caso 2: con periodificación de costos

Tabla 15 Enero

Gastos Efectuados en el mes	Costos a pagar en el mes	Periodificación de Costos	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00 Gastos devengados en el mes	\$0.00	\$85,000.00 <i>Importe total de gastos que se tendrán que pagar en el mes</i>	\$85,000.00 <i>Suma de costos</i> ± <i>Periodificación</i>	\$100,000.00	15.00%

Tabla 16. Febrero

Gastos Efectuados en el mes	Costos a pagar en el mes	Periodificación de Costos	Total costos a pagar Enero	Ingresos	M.B. %
\$85,000.00	\$85,000.00 Enero \$85,000.00 Febrero	-\$85,000.00 <i>Anulación de la periodificación de costos efectuada el mes anterior</i>	\$85,000.00 <i>Suma de costos</i> ± <i>Periodificación</i>	\$100,000.00	15.00%

De esta forma los gastos devengados fueron llevados al periodo correspondiente para su pago y reflejados contablemente. Esto ayuda a la empresa a poder observar periodo tras periodo información real y clara para la toma de decisiones, además el M.B. no es alterado y altos mandos pueden observar con claridad cual es la utilidad que se va obteniendo en cada departamento o cliente, dependiendo del nivel de análisis.

V.3.3 Traspaso de Costos

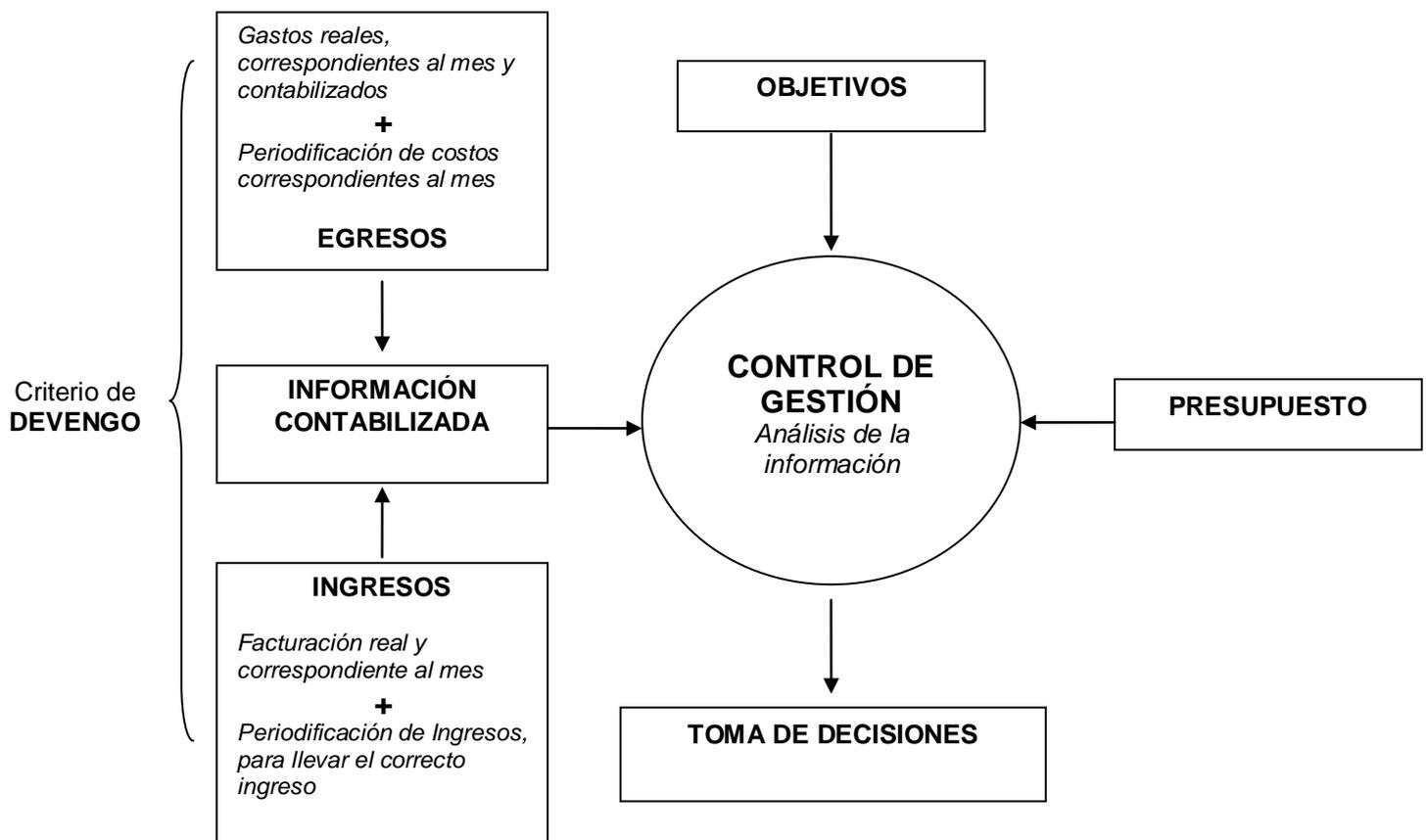
Es muy frecuente, y debido a la gran cantidad de comprobaciones de gastos que una empresa de servicios con más de 9,000 empleados genera, existan errores de codificación. Como se mencionó en el capítulo de Presupuestos, se analizó la estructura de costos la cual nos ayuda para codificar el gasto en el lugar correspondiente.

Debido al posible error que se pudiera dar al momento de codificar los gastos, la herramienta de Traspaso de costos nos ayudará a corregir la imputación; para ello al archivo previo al cierre contable del mes le servirá al técnico de Medios para hacer las correcciones pertinentes.

Es importante mencionar que esta herramienta solo será de ayuda para el administrador, y no una herramienta cotidiana de trabajo, ya que puede caerse en el abuso de no hacer las imputaciones correctas desde un inicio y enmendar toda al cierre.

Condiciones para generar los traspasos de costos

- Los traspasos solo se realizarán entre gastos de la misma empresa



V.4 Concentración de Información: Cuadro de Mando

Una vez que el departamento de Control de Gestión se encarga de verificar y analizar los ingresos y costos partiendo del principio de devengo, es posible contabilizar toda la información correspondiente al cierre mensual y alimentar el cuadro de Mando.

Cuadro de Mando

El profundo e interesante desarrollo de la empresa en los tiempos actuales exige una información oportuna, sistemática y sintéticamente presentada.

Hoy en día la información fluye de manera muy rápida y en ocasiones en cantidades exageradas, sin embargo, la toma de decisiones debe ser tomada en base a información concisa, sistemática y oportuna para el momento en el que se requiera.

El departamento de Control y Gestión una vez que haya procesado y analizado la información, concentrará toda la información necesaria para presentar resultados de rentabilidad general, por departamento, ventas

totales, costos totales y principales desviaciones alimentando así la herramienta de concentración de la información: Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando constituye una herramienta de control mensual que contiene la información precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión. Confeccionada esta herramienta a nivel de mando correspondiente permite al directivo en cuestión, contemplar globalmente la marcha de los aspectos claves de la gestión a él encomendada, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a alterar las metas u objetivos previstos. El Cuadro de mando tendrá concentra la reducción y síntesis de la información, será una herramienta que junto con el apoyo de la información proporcionada y las tecnologías, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La característica esencial de este instrumento periódico de información, es el realizar un control por excepción, a través de ciertas áreas claves seleccionadas cuidadosamente, las cuales permiten identificar las desviaciones con sus causas.

La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar oportunamente frente a las desviaciones, lo cual suele llevar consigo que algunos datos sean conseguidos mediante estimaciones suficientemente fiables circunstancia que nos induce a denominar a la información que engloba un Cuadro de Mando como información de gestión, para distinguirla de la que únicamente se genera a través de los procesos contables.

En resumen la información que suministre la herramienta de Cuadro de Mando debe poseer las siguientes características:

- ⇒ Que la información sea necesaria
- ⇒ Que sea reciente
- ⇒ Que sea fiable
- ⇒ Que se halle lo más sintetizada posible
- ⇒ Y que sea capaz de suscitar decisiones.

La estructura del cuadro de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no deberá distar entre sí, esto ayudará a los altos directivos a poder evaluar, si así lo consideran pertinente, una comparación de resultados entre departamentos, y facilitará del mismo modo la toma de decisiones.

La información contenida en el cuadro de mando servirá como base para:

- ⇒ Evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- ⇒ Facilitar una visión sobre los resultados obtenidos en la gestión de la empresa.
- ⇒ Atender las necesidades de control en las áreas críticas

Es importante mencionar que el cuadro de mando es una herramienta interna de la empresa, exclusivamente dedicada a canalizar la información para presentarla de manera oportuna y ordenada.

Cuadro de Mando de explotación Ventas vs Presupuesto

Sesión A - [24 x 80] Archivo Edición Comunicación Acciones Ayuda

QMC00C CUADRO DE MANDOS PRODUCTOS SITUACION: 12 / 2007

DATOS SOBRE VENTAS CIUDAD

Valores en Pesos
 % > = Desbordamiento de campo
 N.C. = Error: Divisor 0.
 R = Real. P = Presupuestado.
 Comentario:

PRODUCTO.: 099 TODOS LOS PRODUCTOS.
 ESTRATO.: 999 NACIONAL.

		R		C.I.		MARG.		C.I.		MARG.	
CD	CI	P	VENTAS	M.B.1	M.B.2	PROD1	PROD1	PROD2	PROD2	COMUN.	CIUD.
TT	GN	R	815,673,239	16,23	15,94	3,42	12,52		12,52	3,16	9,36
		P	757,851,477	16,17	15,90	3,70	12,20		12,20	3,29	8,91
ES	901	R	458,465,027	14,99	14,85	3,37	11,48		11,47	0,88	10,59
		P	417,200,199	16,00	15,73	4,03	11,71		11,71	0,92	10,79
CD	003	R	400,851,007	14,22	14,15	3,85	10,30		10,29	0,97	9,32
		P	376,102,781	15,75	15,48	4,43	11,05		11,05	1,02	10,04
MC	017	R	81,108-	107,36	256,13-		% >		% >	27,96-	% >
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
CL	021	R	15,525	37,53	37,53	3,89	33,64		33,64		33,64
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
MZ	022	R		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N. +

F7= Derecha F12= Salir

01/001

Conectado a un sistema principal/servidor remoto.192.168.53.16 mediante un puerto 23 hp LaserJet 4300 Contabilidad activa hpLaserJet4300

Rubros de Importancia para la dirección general

VENTAS – Muestra las ventas acumuladas al mes correspondiente. (“R” muestra el valor real “P” el valor de ventas presupuestadas).

M.B.1 – Indica el margen de utilidad (Ventas – Costos de operación = M.B.1) en porcentaje, sin considerar la cuenta de provisión de insolvencia de clientes (Deuda dotada)

M.B.2 – Indica el margen de utilidad considerando como costo la deuda dotada.

MARG. PORD1 y 2 – Indica en términos de porcentaje con respecto a las ventas el total de costos Indirectos de Producto (Costos Administrativos de los departamentos de Producto)

MARG. CIUDAD – Indica en porcentaje de utilidad restando los costos de Operación y costos Administrativos de Producto

- + Ventas
 - Costos de Operación
 - Insolvencia de Clientes
 - Costos Administración de Producto
-
- = **MARG. CIUDAD**

Sesión A - [24 x 80] Archivo Edición Comunicación Acciones Ayuda

QMC00C CUADRO DE MANDOS PRODUCTOS SITUACION: 12 / 2007
 DATOS SOBRE VENTAS CENTRAL

Valores en Pesos DATOS ACUMULADOS
 % > = Desbordamiento de campo
 N.C. = Error: Divisor 0.
 R = Real. P = Presupuestado.
 Comentario:

PRODUCTO.: 099 TODOS LOS PRODUCTOS.
 ESTRATO...: 999 NACIONAL.

CD	CI	P	VENTAS	C. I. PROD.	MARG. PROD.	C. I. COMUN.	MARG. NACION
TT	GN	R	815,673,239		12,52	11,77	2,42-
		P	757,851,477		12,20	10,77	1,86-
ES	901	R	458,465,027		11,47	11,71	1,12-
		P	417,200,199		11,71	10,98	0,19-
CD	003	R	400,851,007		10,29	11,73	2,41-
		P	376,102,781		11,05	10,67	0,64-
MC	017	R	81,108-		% >		% >
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
CL	021	R	15,525		33,64	11,70	21,95
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
MZ	022	R		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
							+

F6= Izquierda F7= Derecha F12= Salir

01/001

Conectado a un sistema principal/servidor remoto 192.168.53.16 mediante un puerto 23 hp LaserJet 4300 Contabilidad activa hpLaserJet43

MARG. NACIÓN – Es el margen de utilidad incluidos los costos de Operación, Costos administrativos de producto y los costos administrativos de central (Corporativo)

- + Ventas
 - Costos de Operación
 - Insolvencia de Clientes
 - Costos Administración de Producto
 - Costos Administrativos de Central (Corporativo Ámbito 980)
- = **MARG. NACION**

Sesión A - [24 x 80] Archivo Edición Comunicación Acciones Ayuda

QMCOOC CUADRO DE MANDOS PRODUCTOS SITUACION: 12 / 2007

N E T O

Valores en Pesos DATOS ACUMULADOS

% > = Desbordamiento de campo
 N.C. = Error: Divisor 0.
 R = Real. P = Presupuestado.

PRODUCTO.: 099 TODOS LOS PRODUCTOS.
 ESTRATO...: 999 NACIONAL.

Comentario:

CD	CI	P	VENTAS	C.	RES. NO	N.A.I	RESUL.	N.A.I
TT	GN	R	FINAN.	OPERAT	PROD.	EXTRA.	CONTB.	
		R	815,673,239	1,62		4,03-	1,06	5,10-
		P	757,851,477	2,34		4,20-		4,20-
ES	901	R	458,465,027	1,54		2,66-	1,06	3,72-
		P	417,200,199	2,34		2,53-		2,53-
CD	003	R	400,851,007	1,63		4,04-	1,06	5,10-
		P	376,102,781	2,34		2,98-		2,98-
MC	017	R	81,108-	16,08-		% >		% >
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
CL	021	R	15,525	3,55		18,40	1,06	17,33
		P		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
MZ	022	R		N.C.	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
								+

F6= Izquierda F7= Derecha F12= Salir

01/001

Conectado a un sistema principal/servidor remoto 192.168.53.16 mediante un puerto 23 hp LaserJet 4300 Contabilidad activa hplaserJet4300

N.A.I. – Neto Antes de Impuestos. Es el margen de utilidad antes de impuestos de la empresa. Incluye los costos de operación, la deuda dotada, costos administrativos de central, los costos extraordinarios y financieros

- + Ventas
- Costos de Operación

- = **M.B. 1**
- Insolvencia de Clientes (Deuda dotada)

- = **M.B. 2**
- Costos Administración de Producto

- = **MARG. CIUDAD**
- Costos Administrativos de Central (Corporativo Ámbito 980)

- = **MARG. NACION**
- Costos Financieros
- Costos Extraordinarios

- = **N.A.I**

Este mismo cuadro puede ser analizado por Producto

- 91 – Limpieza
- 92 – Mantenimiento
- 93 – Seguridad
- 96 – Servicios Auxiliares
- 98 – Trabajo Temporal

Sesión A - [24 x 80]

Archivo Edición Comunicación Acciones Ayuda

QMCO0F CUADRO DE MANDOS LINEA DE VENTA SITUACION: 12 / 2007

Valores en Pesos D A T O S A C U M U L A D O S

% > = Desbordamiento de campo

N.C. = Error: Divisor 0. LINEA DE VENTA.: 006 MANT. INTALACIONES

R = Real. P = Presupuestado. ESTRATO..: 999 NACIONAL.

Comentario:

R		I M P O R T E S			--- % S. VENTAS ---		
CD	CI	P	VENTAS	COSTE DIRECTO 1	MARGEN BRUTO 1	M.B. 1	M.B. 2
TT	GN	R	35,885,791	28,660,497	7,225,294	20,13	20,18
		P	27,007,297	21,600,622	5,406,675	20,02	19,76
ES	901	R	23,674,115	18,956,285	4,717,830	19,93	19,92
		P	17,877,028	14,427,166	3,449,862	19,30	19,03
CD	003	R	23,674,115	18,956,285	4,717,830	19,93	19,92
		P	17,877,028	14,427,166	3,449,862	19,30	19,03
MC	017	R				N.C.	N.C.
		P				N.C.	N.C.
CL	021	R				N.C.	N.C.
		P				N.C.	N.C.
MZ	022	R				N.C.	N.C.

F7= Riesgos F8= Datos T.A.M./Comp.año anterior F12= Salir

MA a A 01/001

Conectado a un sistema principal/servidor remoto 192.168.53.16 mediante un puerto 23 hp LaserJet 4300 Contabilidad activa hpLaserJet43

En la parte superior derecha nos indica la L.V. 06 correspondiente al Producto 92 – Mantenimiento, y el estrato nacional, por lo que se esta observando a nivel nacional los resultados del producto mantenimiento.

VENTAS – Indica el total de ingresos del Producto

COSTE DIRECTO 1 – Corresponde al monto de los costos de operación

MARGEN BRUTO 1 – Indica la ganancia en pesos

M.B.1 – Indica el margen de utilidad (Ventas – Costos de operación = M.B.1) en porcentaje, sin considerar la cuenta de provisión de insolvencia de clientes (Deuda dotada)

M.B.2 – Indica el margen de utilidad considerando como costo la deuda dotada.

El presente modelo propuesto de Cuadro de Mando para un departamento de Administración es el siguiente:
 Se compara para cada concepto la previsión con la realidad, a fin de analizar en qué partidas se han producido desviaciones y saber la importancia (absoluta y en porcentaje) de las mismas, para poder determinar sus causas.

Tabla II.1 Costos

Código Depto.	82	Departamento	Recursos Humanos					
CUENTA DE GASTOS	MES 1				MES 2			
	Presupuestado	Real	Desviación		Presupuestado	Real	Desviación	
			Monetaria	%			Monetaria	%
600 Materiales								
601 Uniformes								
610 Sueldos y Salarios								
617 Seguro Social								
640 Alquileres								
641 Reparaciones								
642 Agua, luz								
643 Patentes y Marcas								
660 Material de Oficina								
661 Comunicaciones								
663 Publicidad								
680 Amortizaciones								

El tercer diseño del cuadro de mando contempla la información estructurada a presentar a la gerencia, este cuadro de contiene tres datos principales: datos reales, datos proyectados y datos presupuestales. Con esta comparación la gerencia podrá analizar a detalle como se encuentra la empresa comparada con los objetivos planteados para el año en curso, y como tercer dato tener una visión de cómo estará terminado el año.

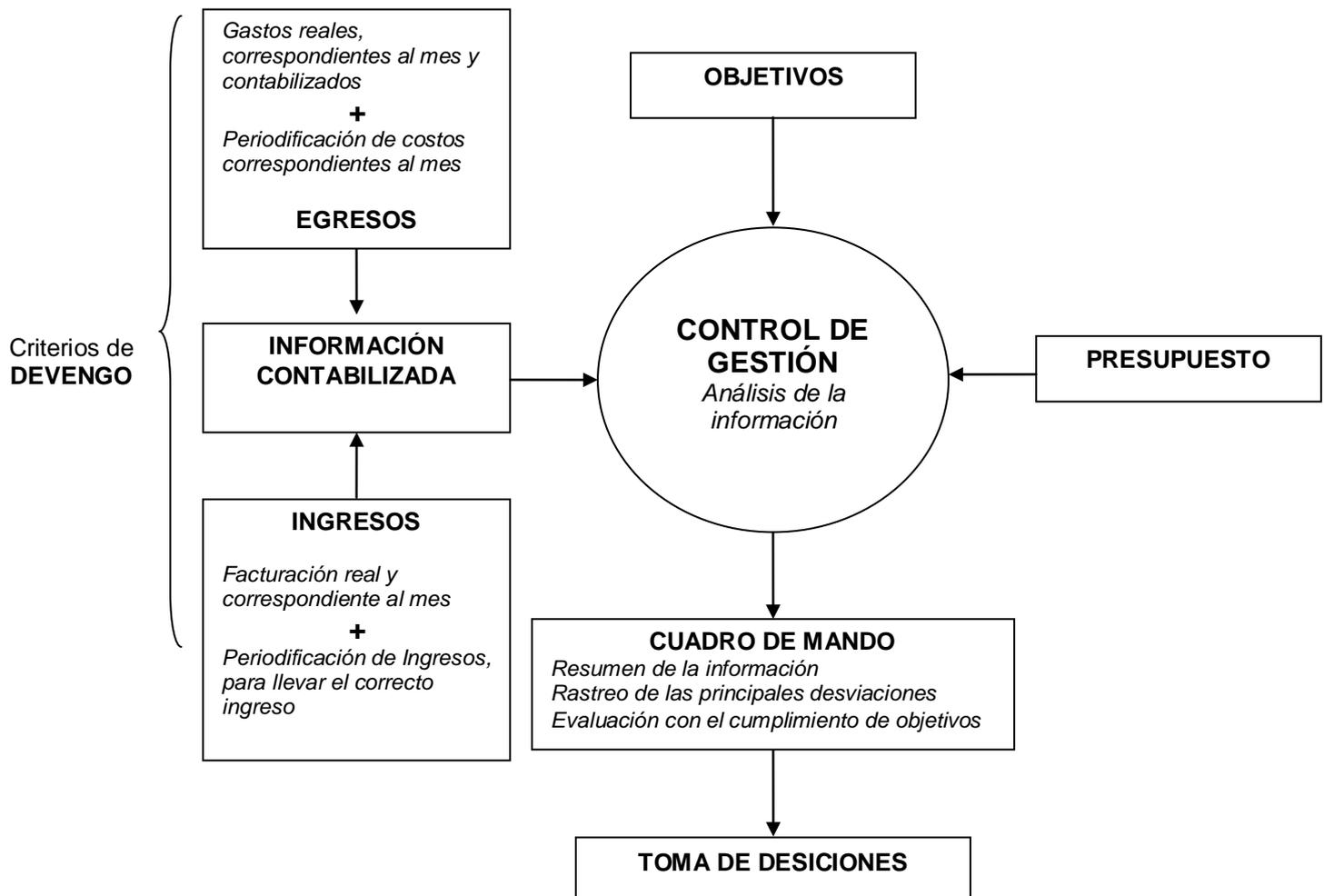
Información Real: Esta es la información que arroja el resultado realizado durante el periodo, son todos los datos de explotación, una vez realizada la contabilización de los ingresos y costos, así como los ajustes necesarios para mostrar la información de todos los movimientos contables y financieros durante el mes.

Información Proyectada: La información proyectada será la manipulación de la información base (presupuestal) de acuerdo al comportamiento de sus ingresos y egresos, es decir, conforme se vayan cerrando y contabilizando los meses los encargados del área de control de gestión de cada departamento deberán ir modificando la información de los meses aún abiertos de acuerdo a los cambios significativos que se vayan presentando a lo largo de cada periodo, esto les ayudará en términos generales a tener una visión acerca de como terminará el año.

Información Presupuesta: Esta información muestra los datos del presupuesto presentado a finales del ejercicio anterior y aprobado por la dirección general. En esta información se muestra mes a mes y contiene la meta planteada de ventas y costos, estos datos serán la base bajo la cual se evaluarán los resultados reales.

MESES	INFORMACION REAL			INFORMACION PROYECTADA			INFORMACION PRESUPUESTAL		
	INGRESOS	COSTOS	M.B. %	INGRESOS	COSTOS	M.B. %	INGRESOS	COSTOS	M.B. %
ENERO									
<i>ACUMULADO</i>									
FEBRERO									
<i>ACUMULADO</i>									
MARZO									
<i>ACUMULADO</i>									
ABRIL									
<i>ACUMULADO</i>									
MAYO									
<i>ACUMULADO</i>									
JUNIO									
<i>ACUMULADO</i>									
JULIO									
<i>ACUMULADO</i>									
AGOSTO									
<i>ACUMULADO</i>									
SEPTIEMBRE									
<i>ACUMULADO</i>									
DICIEMBRE									
<i>ACUMULADO</i>									

A través de Cuadro de Mando de resultados de explotación, podremos acompañar la tabla de resultados con gráficos que ayudarán a visualizar las tendencias de manera mas rápida, oportuna y eficaz cualquier desviación.



V.5 Resultados Obtenidos

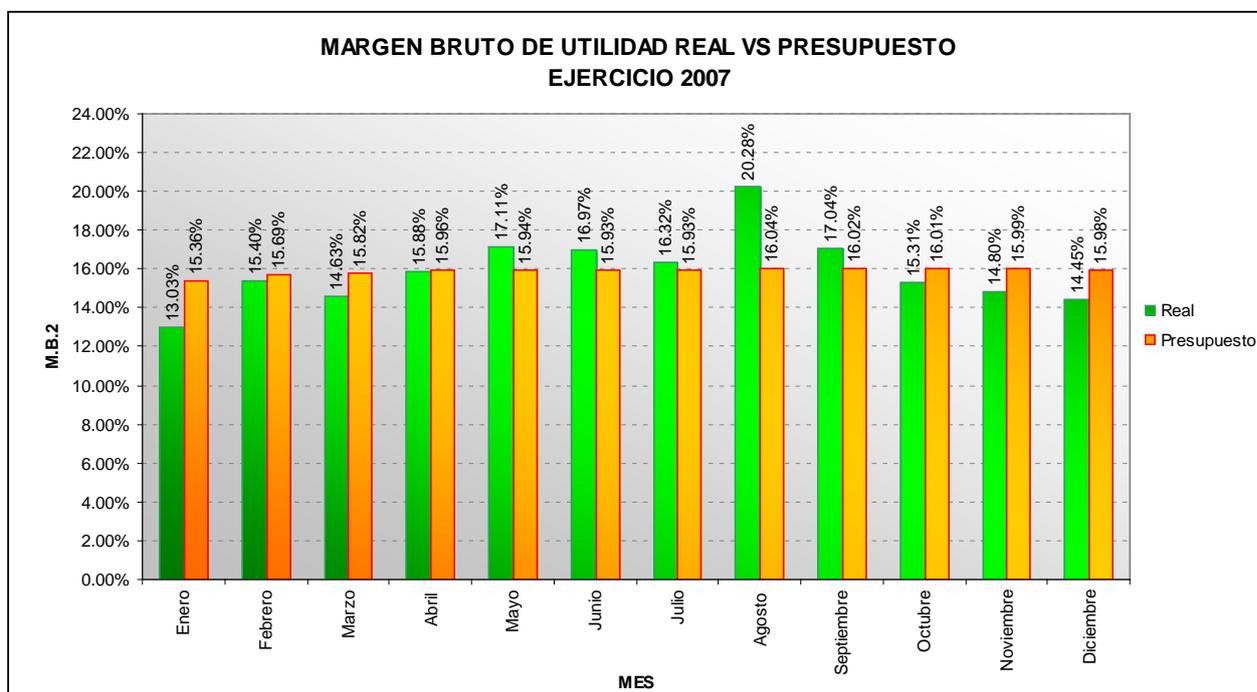
En el capítulo IV en la parte de Presupuestos pudimos observar la situación de la empresa para el año 2004 y 2005, la cual mostraba alteraciones en el M.B. debido a la problemática mencionada anteriormente:

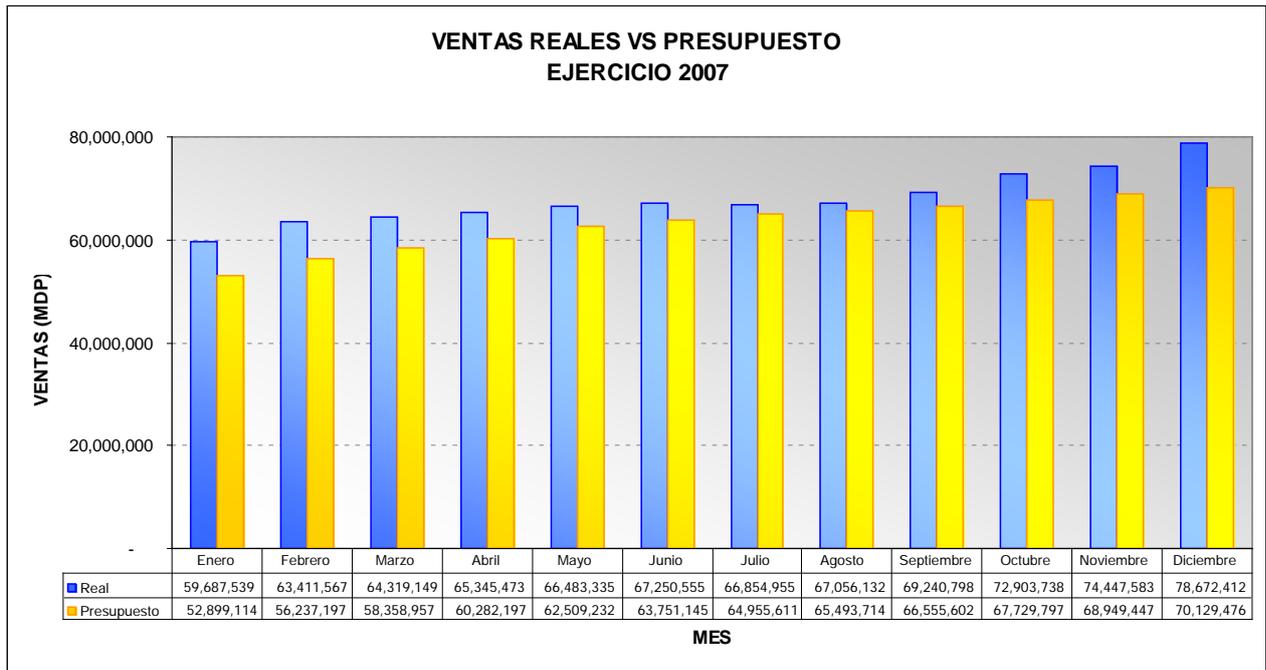
- Mala aplicación del criterio de Devengo.
- Emisión de facturas desfasadas.
- Cancelación de Facturas y Notas de Crédito emitidas a destiempo.
- Costos mal imputados y no reflejados en tiempo y forma.

Debido a esta problemática la rentabilidad de cada cliente se mostraba desvirtuada y no era posible analizarla de manera óptima, con la aplicación del criterio de devengo y auditado por el Departamento de Control de Gestión poco a poco fueron regularizándose ingresos y costos para que estos fueran aplicados en el periodo correspondiente, apoyándose de las herramientas contables anteriormente mencionadas.

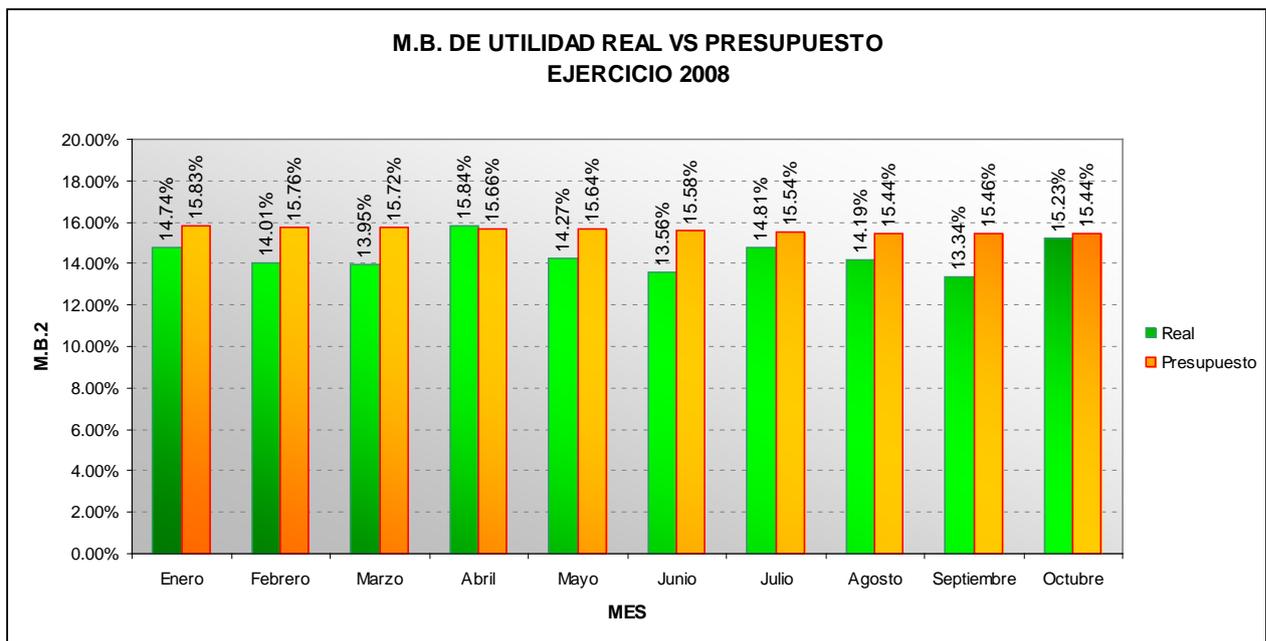
Observemos la rentabilidad para el año 2007 y 2008 (Hasta el último mes cerrado contablemente y analizado)*

Es importante mencionar que el criterio de devengo no solo nos ayudará a mostrar la utilidad real de ejercicio, si no también las ventas reales correspondientes al periodo.

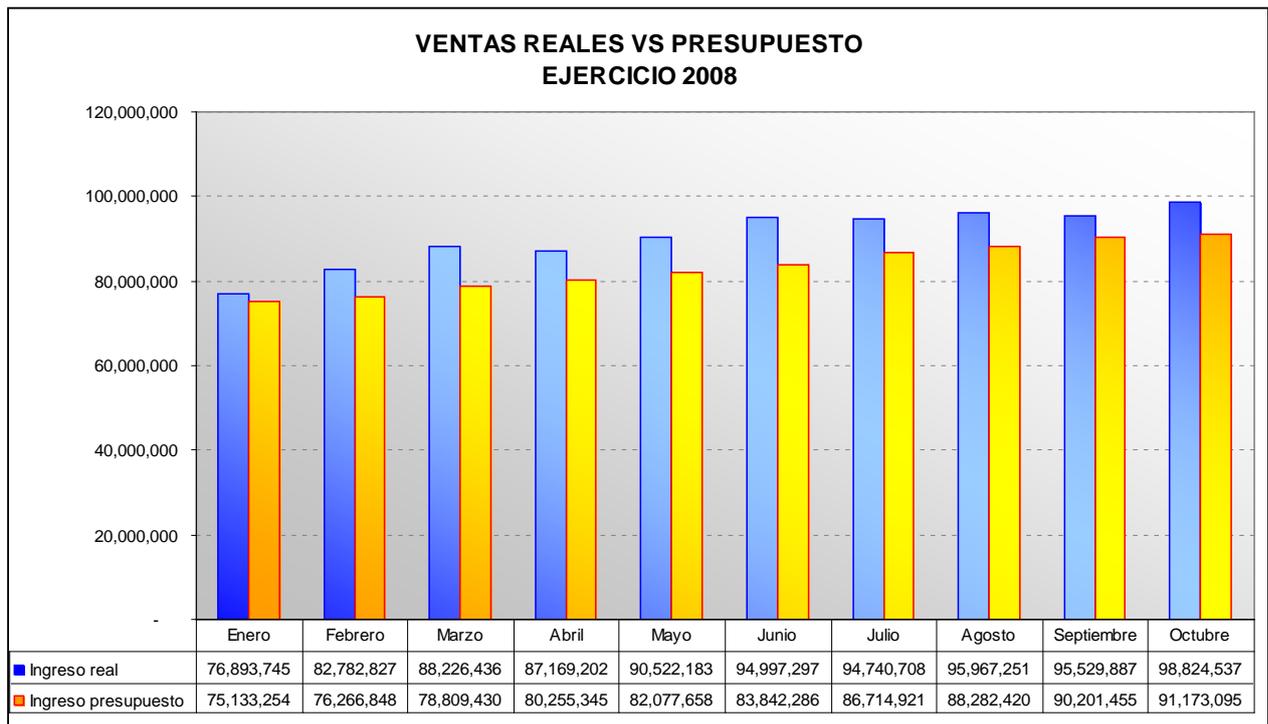




Para el ejercicio del año 2007 fue posible hacer una comparación real de las ventas presupuestadas. Como muestra la tabla, para Eulen fue posible determinar lo excedente en ventas que mes a mes se generaban,



*Nota: Es importante mencionar que se analiza la información en base al Margen Bruto 2 (M.B.2), considerando la cuenta de gastos Provisión de Insolvencia de Clientes (Cuenta 668 – Deuda dotada)

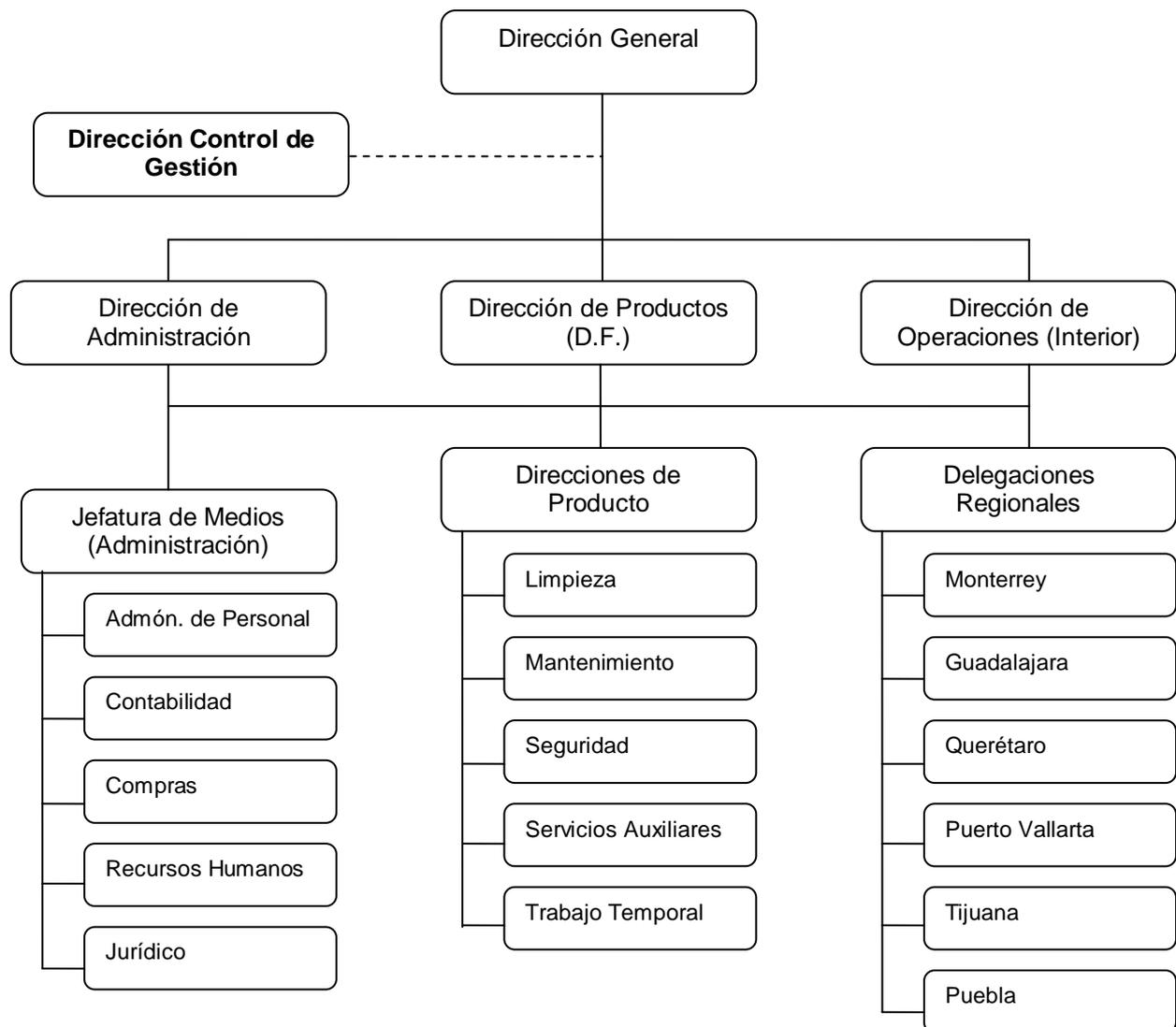


V.6 Estructura interna para implementar Control de Gestión

Como se mencionó en el Capítulo IV en la problemática de Grupo Eulen, la estructura administrativa que presentaba la empresa no era la óptima para el desarrollo de las funciones administrativas que la misma estaba realizando debido al crecimiento que ésta tuvo.

Una vez creado el departamento de Control de Gestión, el cual sería encargado de auditar mes a mes el cierre contable para el análisis de la información; era necesario para el departamento de Control de Gestión tener a un responsable en cada Departamento de Producto, dicho responsable sería llamado Técnico de Medios, el cual sería el encargado de auditar día a día los ingresos y costos autorizados por lo presupuestado o proyectado. Así mismo tendrá la función de informar al director de producto como repercutiría una desviación en los datos presupuestados y proyectados.

Estructura organizacional propuesta a nivel de dirección.



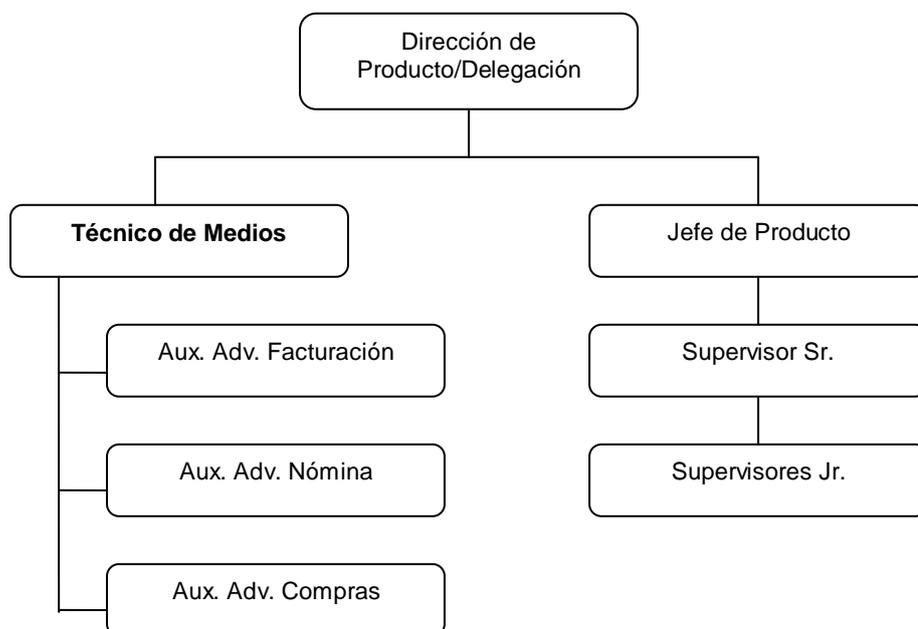
La situación óptima y más eficiente se produce cuando se desarrolla al máximo grado la función de Control de Gestión. Debe quedar claro que siempre debe existir un responsable de la función de Control de Gestión, Controller, el cual debe actuar como staff y cercano a la dirección general.

Las principales características del gerente de Control de Gestión, llámese de ahora en adelante Controller, desarrollando sus funciones al máximo grado son:

- ⇒ Realiza una función de coordinador dentro de la empresa
- ⇒ Posee independencia respecto al resto de direcciones funcionales
- ⇒ Se sitúa muy próximo a la alta dirección de la empresa como staff y no como línea.
- ⇒ Debe tener el máximo apoyo de la dirección y comprobar que sus observaciones son tomadas muy en cuenta.

⇒ Debe existir un sistema de control de gestión en el que participen todos los directivos con un alto grado de delegación.

Estructura organizativa a nivel de Departamento (Productos)



Funciones:

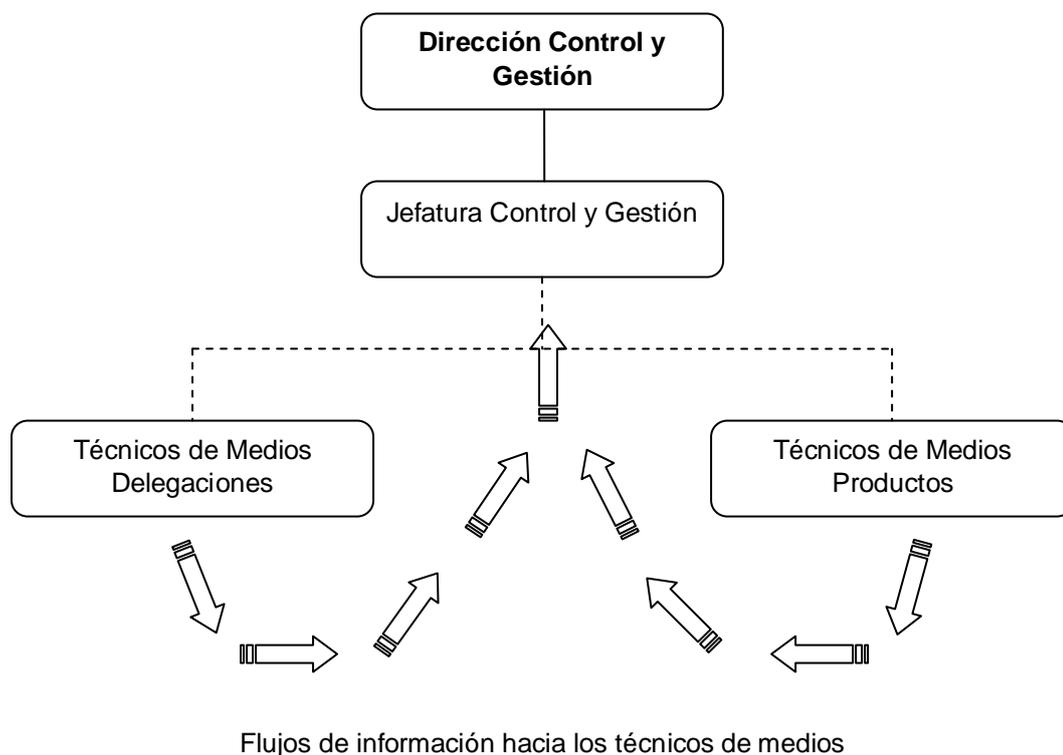
Técnico de Medios – Análisis de la rentabilidad de los clientes a su cargo. Verificar los servicios pendientes de facturar para provisionarlos (+ y/o -). Análisis y revisión de los costos de nómina. Revisión de las compras mensuales, auditoría de los costos.

Aux. Adv. Facturación – Emisión de facturas y notas de crédito. Control del archivo de facturación

Aux. Adv. Nómina – Recepción de pre-nóminas. Cargo de incidencias de nómina al sistema. Alta de personal operativo en sistema. Solicitud de cheques de nómina de personal que no percibió su salario vía banco.

Aux. Adv. Compras – Realización de compras por sistema y compras directas (compras fuera del sistema)

Recepción de pedidos en sistema,



El técnico de Medios no únicamente está a la cabeza de la parte administrativa de un producto, es responsable que se cumplan con los lineamientos presupuestados, que la facturación se realice en tiempo y forma, y de no ser así aplicar una previsión de ingresos, verificar que las compras no sobrepasen lo presupuestado y que las facturas de proveedores lleguen a tiempo de no ser así periodificarlo. En resumen el técnico de Medios es el encargado de administrar los recursos materiales, financieros y el factor humano de su área de gestión.

V.7 Funciones del departamento de Control de Gestión

Los objetivos del departamento de Control de gestión van unidos al desarrollo del sistema de información que posee la empresa y afecta a todos los responsables y departamentos de la misma.

El departamento de control de gestión es el encargado de analizar la información generada por cada uno de los departamentos de la empresa, y como tal efecto sus principales funciones son las siguientes:

- ⇒ Control de la evolución de la empresa desde el punto de vista de valores económicos e indicadores.

-
-
- ⇒ Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables (Técnicos de Medios) mediante el establecimiento de objetivos y posterior cumplimiento.
 - Manejo adecuado de la información de Ingresos: Correcta facturación en tiempo y forma; aplicación y seguimiento eficaz de los Servicios Pendientes de Facturación.
 - Control de los Egresos: Correcta imputación en cada cuenta de gastos; verificar que cada uno de los gastos fijos caigan correctamente: nómina, compras,

 - ⇒ Desarrollar un sistema de control interno a corto plazo.
 - ⇒ Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
 - ⇒ Apoyo en la realización de los presupuestos
 - ⇒ Proceso de análisis de la información previa y definitiva al cierre contable.
 - ⇒ Verificación y validación de los periodificaciones de Ingresos/Costos

V.8 Proceso de Análisis de la Información Financiera por parte de Control de Gestión:

1. Cada uno de los departamentos genera la información cotidiana: Emisión de facturas, generación de pedidos, pago a proveedores, carga y pago de nómina, depósitos bancarios, comprobaciones de gastos varios, entre otros.
2. El técnico de Medios (Controller) se encarga de analizar y auditar constantemente el trabajo realizado, según el principio de devengo.
3. Antes del cierre mensual contable y una vez cerrado el periodo de facturación, el Técnico de Medios se encarga de verificar lo faltante por facturar, así como lo facturado anticipadamente; hayan sido recepcionados los pedidos de materiales del mes y hayan llegado las facturas correspondientes, verificar las comprobaciones de los gastos varios (gastos de viaje, compras directas, etc.) y aquellas que no fueron enviadas en tiempo realiza su periodificación correspondiente.
4. El técnico de Medios realiza la periodificación de INGRESOS y COSTOS devengados correspondientes.
5. Se envía al departamento de Control de Gestión la información de S.P.F, traspasos y periodificaciones de costos para su análisis y autorización.
6. El análisis llevado a cabo por Control de Gestión se realiza en base a la información presupuestada o proyectada de cada uno de los clientes, así como también en base al comportamiento que ha estado efectuando el cliente durante los periodos contables cerrados del ejercicio.
7. Control de Gestión envía la información analizada y autorizada al departamento de Contabilidad.

-
-
8. El departamento de Contabilidad procesa la información y genera la base de datos previa de Ingresos/Costos.
 9. Control de Gestión realiza una tabla dinámica indicando por cuenta de gastos los costos e ingresos de cada de cliente, separando esta información por ámbito de gestión y/o Producto
 10. Cada tabla con información previa es enviada al Técnico de Medios y responsable presupuestal para su análisis. Se analizan las anomalías y si es necesario se emiten correcciones en base a S.P.F. y Periodificaciones de costos. A todas aquellas desviaciones considerables se pide una explicación sobre el porqué de dicha desviación.
 11. Se envían al departamento de Control de Gestión las debidas correcciones, para posteriormente analizarlas y autorizarlas.
 12. El departamento de Contabilidad genera las correcciones y realiza el cierre contable del mes correspondiente.
 13. Se corre el cuadro de Mando en el sistema AS400.

Una vez realizado el proceso de cierre de cuadro de Mando, se realizan los reportes para la dirección general, incluyendo la información final sobre el resultado del ejercicio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El control de gestión es una herramienta de apoyo para las organizaciones, encargado de supervisar se cumplan las funciones administrativas de manera correcta, controlando lo previamente establecido para el ejercicio presupuestal, y de esa forma aprovechar de manera mas eficiente los recursos financieros de la empresa y lograr los objetivos económicos establecidos. Eulen al implementar el modelo de Control de Gestión administra la información financiera para obtener y tener al alcance de cada departamento información fiable y oportuna sobre la situación actual para la toma de decisiones.

A medida que las organizaciones avanzan, los procesos, ideas y herramientas deben evolucionar a la par para lograr una mejor sincronización de todas las partes involucradas. Durante este proceso de investigación pude tomar conciencia de las limitantes que en materia administrativa aún grandes empresas poseen.

A lo largo del proyecto pudimos observar que durante el proceso de implementación del departamento de Control de Gestión como una estrategia dentro de la empresa, se cumplieron ciertas condicionantes:

- ⇒ Reconocimiento de una necesidad dentro de la organización.
- ⇒ Apoyo total de la dirección general para la implementación de las estrategias a cumplir.
- ⇒ Cambio de actitud de todo le personal involucrado de manera directa e indirecta en la administración y operación de la empresa.

Con la creación del departamento de Control de Gestión hoy en día la empresa Eulen cuenta con un área encargada de controlar las funciones administrativas y verificar el cumplimiento del presupuesto. Apoyándose en el principio de devengo, el cual nos indica que los ingresos y costos deberán ser imputados en el ejercicio en que se producen unos u otros, control de gestión audita tras cada cierre contable la correcta aplicación de dicho principio, utilizando las herramientas contables de provisiones para evitar desviaciones en las ventas, costos o margen bruto de utilidad y no desvirtuar la información.

Gracias a la evaluación constante de los datos e información generada por el departamento de contabilidad, hoy en día es posible prevenir y corregir la mayoría de los errores generados en las áreas administrativas y de producción de la empresa, principalmente aquellos que pudieran impactar de manera significativa el resultado de cada departamento o cliente. Dado a lo anterior fue imprescindible concientizar a toda la organización para que se involucrará en la propuesta, desde el nivel operativo y administrativo, pasando por el gerente de producción y terminando con la dirección general; todos formamos parte de un equipo, en donde desde una comprobación de gastos y hasta la generación del Estado de Resultados, el mínimo error y repetido por varias ocasiones puede generar errores considerables en el resultado final.

Es importante que el departamento de Control de Gestión se involucre cada día más tanto con las áreas de producción, que son las que generan los servicios, como con las áreas de administración que son quienes procesan los datos; ambas de manera conjunta generaran la información financiera.

Para las organizaciones, como instituciones de lucro, uno de sus principales objetivos son: Las mayores ganancias. Para ello debe conocerse con certeza que los estados financieros son fiables y conocer la utilidad y/o pérdida neta del ejercicio comparada contra los objetivos económicos establecidos al inicio de ejercicio. Es así que una vez evaluada la información financiera y realizado el cierre contable, el departamento de Control de Gestión genera los reportes necesarios para la dirección general y alimentar el Cuadro de Mando de la organización, que será la herramienta final para conocer el resultado mensual, anual o acumulado, y bajo el cual la alta dirección tomará las decisiones pertinentes para el futuro de la empresa.

Propuesta a futuro para el Departamento de Control de Gestión

El control de gestión es un departamento de apoyo a la dirección general que filtra la información para que ésta llegue de manera correcta al cuadro de mando, y sea posible compararla contra los datos presupuestados; esto lo realiza aplicando los ajustes de previsión necesarios, sin embargo, conforme se vaya dando una evolución y crecimiento de la empresa, éstos dos mismos factores deberán darse de manera paulatina en los empleados y en especial del Controller (Técnico de Medios); lo cual implicaría que el controller tendrá la obligación de verificar la correcta aplicación del criterio de devengo de su ámbito de gestión, por lo que el departamento de Control de gestión evolucionará a un departamento de Auditoría Interna para controlar las ventas y costos.

La auditoría interna administrativa que realizará el departamento de control de gestión implicaría

- ⇒ Elaboración y seguimiento al proceso presupuestal anual
- ⇒ Detección de desviaciones presupuestarias y/o proyectadas

- ⇒ Auditoría a los procesos internos:
 - Planteamiento de los procesos de facturación. Análisis y seguimiento
 - Planteamiento de los procesos de Compras. Análisis y seguimiento
 - Auditoría a los controles de Banco. Comparación de salidas de efectivo contra comprobaciones de gasto
 - Auditoría a los procesos de pre-nómina, involucrando a la parte de operaciones
 - Revisiones periódicas a las carpetas de clientes conforme a los establecido por las normas de Calidad ISO9000:2000

- ⇒ Seguimiento a controles de ingresos y costos
 - Control de facturación y elaboración de Servicios Pendientes de Facturar
 - Medición del riesgo. Seguimiento a deuda

La culminación de la auditorías mensuales al cierre contable incluirá en los reportes:

- ⇒ Resultados reales (M.B. 1 Y M.B. 2)
- ⇒ Principales desviaciones presupuestarias
- ⇒ Estadísticas de crecimiento y/o decrecimiento
- ⇒ Anexo: No conformidades al incumplimiento de los procesos internos administrativos

BIBLIOGRAFIA

Acopio Bibliográfico

- 📖 Control Integrado de Gestión: Iniciación a la dirección por sistemas
Autor personal: Blanco Illescas, Francisco, México, Ed Limusa, 1976
- 📖 Administración Estratégica. Un enfoque integrado para la estrategia
Autor: Charles W. Hill, Cap. 1- 3; Editorial McGraw-Hill
- 📖 Aplicación práctica del cuadro de mando integral
Autor: Luis Muñiz, Enric Monfort
Barcelona Gestión 2000, 2005; Pág. 172 – 197
- 📖 El cuadro de mando integral. Balanced Scorecard
Autor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, traducción, Adelaida Santapau
Barcelona Gestión 2000, 2002; 321 p
- 📖 Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica.
Autor: Luis Muñiz González
Barcelona Gestión 2000, 2003; Pag 29 – 39; 73 – 94; 107 – 167; 173 – 185; 203 – 251:
401 – 409
- 📖 Como elaborar y controlar los presupuestos anuales
Autor: Daniel Martinez Pedros, Artemio Milla Gutierrez – Madrid ESIC 1999 2ª ed revisada
Pag. 16 – 75
- 📖 Curso de control de gestión / Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios
Colaboración: Jose Maria Alegria Veron
Bilbao: Deusto 1975; Pag. 13 – 25; 113 – 119
- 📖 La gestión Presupuestaria
Autor: Antonio Lavolpe, Carmelo L. Capasso, Alejandro R. Smolje
Buenos Aires ; Mexico : Macchi, c2000
Pag. 31 – 43; 201 – 225; 297 – 335
- 📖 Plantación estratégica practica
Autor: Karsten G. Hellebust, Joseph C. Krallinger; traducción Antonio Eroles Gómez
Mexico, Continental, c1991; Pag 179 -219
- 📖 Evans, James R. y Lindsay, William M.; Administración y control de la calidad;
Iberoamérica; México, 1995: Pag. 5
- 📖 Tapscott, Don y Caston, Art; Cambio de paradigmas empresariales; (McGraw - Hill;
México; 1995) pp. XII y XII

Revistas

- 📖 "Xerox: alcanzar la calidad total" en: Revista Expansión, abril 14, 1993. pág. 70.
- 📖 Enrique Galván, Oscar. "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas" Ciencia y Desarrollo año XII núm. 68 mayo-junio 1986.
- 📖 De la Cerda, Gastélum J. "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México" en: Management Today en español, octubre, 1990. pág. 10-11
- 📖 Villalobos, Bueno M. "Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: Revista Excelencia.
- 📖 Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: "Management Today" en español. Sep. 1992. pág. 22-24.
- 📖 Freddy Soon "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad" en: El Mercado de Valores, No. 5 1o. de Marzo de 1992.

Periódicos

- 📖 Cámara Nacional de la Industria de la Construcción-Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (CNIC-ICIC). "Implicaciones de la Calidad Total en la industria de la construcción". en: El financiero 15 de junio 1994. pág. 31A.

Tesis

- 📖 Auditoria interna como medida de control de la gestión gubernamental dentro de una delegación política del Departamento del Distrito Federal
Autor: Guzmán Quiroz, Bonfilio.
Tesis Licenciatura (Licenciado en Contaduría) - UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan
Asesor: Cortes Gutiérrez Juan
- 📖 El control de gestión como sistema de apoyo del administrador financiero para planear controlar y tomar decisiones.
Autor: Cisneros Tapia, Hugo Traian.
Tesis Licenciatura (Licenciado en Contaduría)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración
Asesor: Franco Santillán, Jorge

Mesografía

- 📖 <http://www.uaemex.mx/BAAN/docs/Manual%20CC%20Presupuestos.pdf>
- 📖 <http://www.imecca.com.mx/index.htm>
- 📖 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm#n6b#n6b>
- 📖 <http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>
- 📖 <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/1f.htm>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%20control%20de%20gestion.htm>
- 📖 http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm
- 📖 <http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/tema1.html>
- 📖 <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710174457.html>

GLOSARIO

GLOSARIO

A

Acción correctiva - Es una acción a corto plazo para corregir una discrepancia.

Acción preventiva - Acción tomada para corregir la causa raíz y evitar que se presente una discrepancia.

Alcance de la certificación - Una definición precisa de las actividades de un cliente, sujetas a evaluación.

Apéndice - Son las hojas de respaldo de un certificado que definen las actividades y los sitios evaluados y certificados bajo un sistema de calidad.

Aseguramiento de la Calidad - Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos de calidad dados.

Auditoria - Es una verificación de la efectividad del sistema de administración operado por una empresa a través del examen de materiales, procesos, producto terminado, métodos de prueba, registros, sistemas, servicios y otras actividades establecidas por una empresa en su sistema de calidad.

Auditoria de calidad - Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Auditoria de seguimiento - Son las visitas periódicas (cada 6 meses) que realiza la empresa certificadora para testificar que se continúa desarrollando el sistema con efectividad.

Auditoria inicial - Es la primera evaluación completa de todo su sistema de administración de la calidad. Si esto va bien y solo existen discrepancias menores, podrás ser recomendado para el registro / certificación. Para cerrar las discrepancias menores deberás remitir un plan de acciones correctivas. Después de una revisión aceptable, se te expedirá el certificado de registro.

Auditoria Interna - La Auditoria Interna es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades.

B

BSC - Balanced Scorecard, en español conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI)

Bucle - Ciclo, Proceso administrativo

C

Calidad - Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Certificado - Este se otorga tras la recomendación posterior a la auditoría inicial. Se conserva a través de evaluaciones continuas.

Control - El control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de los que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro

Control de Gestión - El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Controller: o Técnico de Medios. Persona encargada de gestionar los recursos Administrativos, basándose en el principio de devengo.

Costo: Se denomina costo al monto económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.

Costos Directos: Costos generados directamente para la operación de algún cliente en específico.

Costos Indirectos: Costos generados por el personal administrativo.

Cuadro de Mando - El Cuadro de Mando constituye una herramienta de control mensual que contiene la información precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión.

Cuadro de Mando Integral - Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

D

Devengo - El devengo es la acción por la cual un ingreso o gasto en la etapa de compromiso se considera ya como incremento o disminución patrimonial a efectos contables.

Discrepancia – Se le llama discrepancia o no-conformidad a algo que se observa que está mal en el sistema y que no cumple con los requisitos de la norma.

Discrepancia mayor - es una falla al implantar y mantener un elemento requerido del sistema de administración.

Discrepancia menor - Esto es cuando hay un sólo error al seguir un procedimiento.

E

Empresa: La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Estrategia: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

F

Factura – La factura o factura de compra es un documento que refleja la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar como contraprestación.

Feedback - Término anglosajón que se traduce por “retroalimentación”, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, más puede llegar a ser positivo o negativo.

Fidelización: Satisfacción de cliente

Formatos - Son los soportes sobre los que se cumplimentan los cuatro tipos anteriores de documentos

G

Gasto: Partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.

Gestión - La gestión consiste en utilizar lo mejor posible el conjunto de medios puestos a disposición de la dirección en orden a conseguir unos objetivos determinados.

I

Incertidumbre - Valor del intervalo, dentro del cual se encuentra con alta probabilidad el valor real de la magnitud medida.

Inspección - Acción de medir, examinar, ensayar o verificar una o varias características de un producto y de compararlas con los requisitos especificados, con el fin de establecer su conformidad.

Instrucciones de trabajo - Describen las operaciones que hay que realizar en cada proceso o en cada puesto de trabajo. Es un conjunto muy amplio de documentos que debe ser revisado cada vez que se modifica un proceso o un método de trabajo.

ISO - International Standard Organization (Organización de Normas Internacionales), responsable de coordinar y publicar el ISO 9000, ISO 14001 y otras normas internacionales.

M

Manual de Calidad - Documento de alto nivel que plantea tu intención de operar con calidad. Se puede usar de muchas formas, como herramienta de marketing, de comunicación y capacitación. Es un documento que permite a terceras partes entender tu negocio y evaluar tus actividades en base a una norma en particular, por ejemplo el ISO 9001. Muchas empresas tienen su manual de calidad disponible en sus redes internas.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Metodología: Se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos.

N

No conformidad - Falta de cumplimiento de los requisitos especificados.

Norma - Documento desarrollado por un comité internacional de expertos que dicta cómo deben hacerse las cosas.

O

Objetivo: Propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

Objetivos de la Calidad - La política de calidad y planeación estratégica de la empresa brinda un marco de trabajo para ubicar a los objetivos de calidad. Estos deben ser capaces de ser medidos para poder facilitar una revisión efectiva y eficiente por parte de la dirección. Se deben considerar las necesidades actuales y futuras de la empresa. Se deben informar los objetivos de calidad para que los empleados puedan contribuir a su ejecución.

Observaciones - Comentarios verbales o escritos, elaborados por los auditores a los clientes respecto a discrepancias potenciales o áreas de inquietudes potencialmente críticas.

Organización: Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

P

Planeación - La planeación en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse.

Planeación Estratégica - Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.

Política de Calidad - Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la Dirección General.

Política de Calidad - Debe ser definida por la alta dirección y redactada en forma adecuada de acuerdo con el propósito de la organización. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la efectividad del sistema de administración de la calidad. Brinda un marco de trabajo para establecer y revisar los objetivos de la calidad, y debe quedar perfectamente bien informada y comprendida dentro de la empresa. Debe ser revisada constantemente para mantener su adaptabilidad continua.

Pre-auditoria - Se trata de un servicio opcional para ratificar que has implantado la norma. Es una prueba para asegurar que no existen problemas para que logres la certificación.

Presupuesto - Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Provisión contable - La provisión es un hecho que se produce cuando tenemos un gasto hecho en un ejercicio pero que corresponde a varios ejercicios, y tenemos que imputar al ejercicio la parte correspondiente.

Procedimiento - Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Procedimiento - Un procedimiento plantea lo que se lleva a cabo para completar una tarea, un flujo de actividades que describe quién hace qué, en qué orden y bajo qué norma. En conjunto los procedimientos componen tu sistema de calidad. Tus procedimientos describirán cómo operas y controlas a tu negocio y cumples con los requisitos de la norma.

Proceso - Se considera un proceso a cualquier actividad o serie de actividades que utilizan los recursos para transformar a los insumos en productos.

R

Reclamación - Queja oral o escrita relativa a problemas de Calidad, realizada por un Cliente en base a una No Conformidad detectada y que imputa a la responsabilidad del Proveedor.

Registros - Documento que proporciona evidencia objetiva de actividades realizadas o de resultados obtenidos.

Revisión del Sistema de Calidad - Evaluación formal, realizada por la Dirección, del estado en que se encuentra el Sistema de Calidad y de su adecuación a lo que establece la Política de Calidad y a los nuevos objetivos que se deriven de la evolución de circunstancias cambiantes.

Revisión estratégica - Es nuestra revisión bianual, sin costo adicional para ti, de todo tu sistema y desempeño anterior. Esto te permite conservar tu certificación sin tener que pasar por toda una reevaluación / certificación. Revisamos las lecciones aprendidas, cambios y tendencias -también vemos hacia el futuro- y vinculamos esto con tu plan de negocios. Agregamos valor al ayudarte a cumplir con tus propias metas y objetivos como negocio.

S

Sistema de Administración - Es la forma en que se administran ciertos elementos de tu empresa -pueden ser calidad, medio ambiente, seguridad en la información, la seguridad y salud. Dado que estos elementos pueden sistematizarse, pueden estandarizarse y referenciarse / auditarse, y por lo tanto, revisarse y mejorarse.

Sistema de Administración de la Calidad (Quality Management System QMS) - Es un sistema con sentido común y bien documentado, el cual asegura la constancia y mejora de las prácticas de trabajo, incluyendo los productos y servicios producidos.

Sistema de Calidad - Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la Administración de la Calidad.

SPF – Servicios Pendientes de Facturar. Corresponde a ingresos devengados no facturados, o bien, a ingresos no devengados y facturados.

T

Toma de decisiones - La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

V

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.