

Tema 19

El Control

Definición de control

Tras la fase de Pronóstico y Planificación, viene la ejecución de lo planificado, y a ésta el control de la ejecución.

Según **Fayol**: en una empresa el control consiste en verificar si todo ocurre conforme al plan adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios articulados.

La existencia de control está condicionada por el previo establecimiento de planes y es necesario tras la puesta en marcha de éstos, pues nos sirve para medir desviaciones e indicar las correcciones necesarias.

Los sistemas de control no son sino una ampliación de los sistemas de planificación.

Los elementos del control

Puede concebirse como un proceso secuencial en el que se da una sucesión de fases:

- Establecimiento de estándares o medidas que nos permitan evaluar el funcionamiento de los planes. Tipos:
 - Físicos.
 - Sociales.
- Medición (acción de controlar).
- Comparación con el plan.
- Detección de las desviaciones.
- Interpretar y evaluar la información.
- Establecimiento de acciones correctoras.

Principios que inspiran el control

- Ser actual: que se acomode al momento actual de la empresa.
- Debe ir orientado sobre los responsables y no sobre el trabajador.
- No solamente deben reflejar la cantidad de desviaciones, sino que además deben informar de la importancia de éstas.
- Han de indicar acciones correctoras, las cuales deben ser adecuadas tanto en su contenido, como en el momento de aplicarlas (es preciso corregir a tiempo).
- Debe ser flexible, de tal modo que pueda adaptarse a las modificaciones en los planes.
- Han de ser comprensibles, para no dificultar la tarea de quien deba utilizarlo y perder operatividad.
- Los controles deben no sólo informar, sino que además deben motivar.

- Se han de aplicar allí donde se espera la disfunción, por lo que el propio trabajo puede generar el mecanismo de control.
- Todo buen sistema de control debe enfocar la observación de las desviaciones desde la óptica de los objetivos.

Según **Drucker**: el control debe practicarse esencialmente por la vía de excepción.

Clases de control

Calificaciones de los controles:

- **Parciales y globales**: según vayan destinados a un área concreta o a toda la organización (financieros).
- **Internos y externos**: si son ejercidos por personas de la propia empresa o por persona ajeno e independiente (auditorias).
- **Directo e indirectos**: según formen mejores directivos para que no se produzcan fallos (a *priori*) o usen el sistema clásico de análisis de las desviaciones y sus causas, seguidas de una acción correctora (a *posteriori*).
- **Presupuestarios o no presupuestarios**: en función de que su base sea un plan presupuestario o se acuda a otras técnicas.

En función de su aplicación en el tiempo:

- **Predictivos**: identifican el problema antes de que ocurra.
- **En tiempo real**: El control se realiza sobre la marcha y las correcciones habrá que realizarlas en un tiempo muy breve.
- **Históricos**: las correcciones se efectúan con bastante posterioridad, ya que el control de la acción se hace después de acaecidos los resultados.

Localización de los controles

Los mejores controles son los que están basados en el beneficio y en la consecución de los objetivos, ya que los resultados financieros no se pueden medir en todos los departamentos.

Opiniones:

1. Según **H. F. T. Wren**: existe una estructura organizativa genérica que es adaptable a todas las empresas y que se basa en la división científica de las funciones.

A efectos de control, toda estructura puede clasificarse en función de:

- **El activo de la empresa**: reflejado en el Balance y compuesto por:
 - Personal.
 - Terrenos y edificios.
 - Instalaciones, maquinaria, vehículos.
 - Mobiliario.
 - Fondo de comercio.
 - Caja.
 - Stocks.
 - Inversiones.
 - Deudores.
- **El proceso físico de la empresa**: operaciones efectuadas por la empresa desde las materias primas hasta obtener el producto terminado:
 - Compra de materias primas.
 - Almacenamiento de materias primas.
 - Transformación de materias primas.
 - Almacenamiento de productos terminados.
 - Venta a intermediarios.
 - Venta al consumidor.

Se suele centralizar en unos directivos concretos la totalidad de las responsabilidades de las distintas unidades de control.

2. En la línea de **Anthony** el cual propugna el establecimiento de sistemas diferentes para cada empresa en función de sus distintas actividades, costes, etc.

Se trata del diseño del sistema de control en base a la creación, o identificación, de los *centros de responsabilidad* (centros de beneficios y los centros de costes) de la empresa.

Para ello se utiliza la *contabilidad por áreas de responsabilidad* (sistema coordinado de contabilidad con la autoridad y la responsabilidad en la empresa) con la que es posible identificar los efectos financieros originados por la actividad de un determinado director.

Las áreas de responsabilidad financiera se dividen en:

- **Centros de coste estándar**: área de producción.
- **Centros de ingresos**: departamento de ventas.
- **Centros de gastos discrecionales**: departamentos de tipo administrativos.
- **Centros de beneficios**: directivo responsable de costes e ingresos.
- **Centros de inversión**: directivo responsable del volumen de activos empleados.

Distribución de los centros de responsabilidad:

1. **Área estratégica**: centros de inversión.
2. **Área táctica**: centros de ingresos y beneficios.
3. **Área operativa**: centros de costes y gastos.

El control de los costes indirectos

O también denominados *gastos de administración*. Se desecha la idea de que al no existir unos beneficios directamente imputables a los departamentos administrativos, resulta casi imposible su control.

Se usan mediciones cuantitativas, y se configuran en base a tres ideas:

- Unidades de trabajo inequívocas.
- Relaciones producción-tiempo.
- Control de la seguridad y calidad.

Es importante, si se trabaja con sistemas de control de grupos, que exista una persona que se responsabilice del mismo y a la cual se le envíe la información pertinente sobre los resultados obtenidos.

Modernas técnicas de control

- PERT (Program Evaluation and Review Technique).
- ROI (Retorno de la Inversión) desarrollado por la **Dupont** de **Nemours Company** que consiste en controlar la forma en que se recupera el capital invertido a lo largo de todo el proceso empresarial.

Auditoria y control

Consiste en el examen de documentos, procedimientos y operaciones con el fin de manifestarse acerca de lo acertado de los mismos.

Tipos:

- **Auditoria Externa:** es realizada por profesionales independientes.
- **Auditoria Interna:** es realizada por profesionales de la propia organización.
- **Auditoria Administrativa u operativa:** se examinan los procedimientos seguidos por la empresa poniendo de relieve la gestión llevada a cabo en cada área y si se cumplen las normas de control interno y los objetivos prefijados.
- **Auditoria Financiera:** partiendo de la contabilidad, se examina si los estados financieros responden o no a la veracidad y si han sido elaborados conforme a las normas y principios generalmente aceptados.