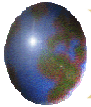


***Diploma de Postítulo Estrategias y  
Control de Gestión***

***Módulo: Control de Gestión  
Prof. Iván Braga C.***

Módulo Inicial - Introducción

23 de Junio de 2011

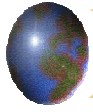


***Agenda clase 1***

Presentación del curso

Programa y actividades

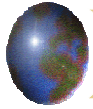
M1. Introducción al control de gestión



## Presentación del curso

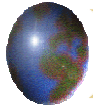
El control de gestión es un proceso fundamental en las organizaciones actuales y un área en que se han desarrollado importantes transformaciones ocasionadas por la dinámica de los negocios y las oportunidades que han entregado las Tecnologías de Información.

Se tiende a entender al control de gestión como la función o el proceso de la gestión por medio del cual la dirección influye en la organización para asegurar la implantación de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

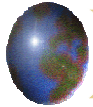
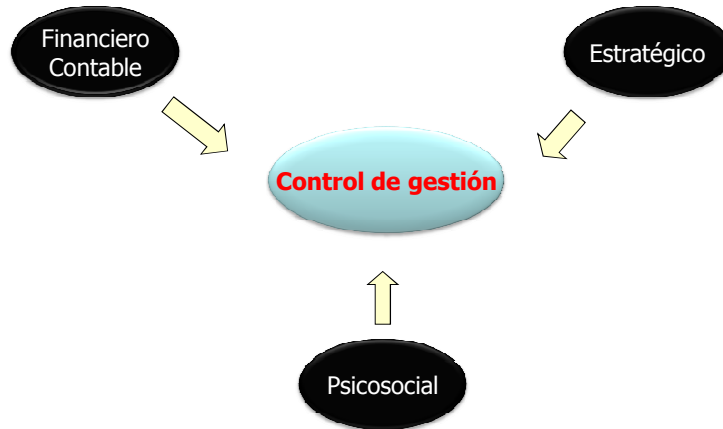


## ¿ Control de Gestión ?



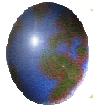


### *Enfoques clásicos*



### *Evaluación*

- ⊕ Tareas → 30%
- ⊕ Trabajo del Simulador → 40%
- ⊕ Trabajo Final → 30%



## **Programa**

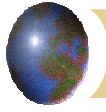
### **1. Introducción al Control de Gestión.**

- Se analizan los conceptos básicos asociados y los enfoques existentes en control de gestión.
- Se definen los límites y objetivos del control de gestión.
- Se revisa la problemática del control y las complejidades que conlleva su desarrollo e implementación en las empresas.



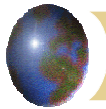
### **2. El modelo de Balanced Scorecard.**

- Se revisa el enfoque de BSC como propuesta integral para soportar la vinculación entre estrategia y ejecución en un negocio.
- Se revisan sus conceptos y se detallan sus potencialidades y aplicaciones.



### **3. Control de gestión: La mirada financiera.**

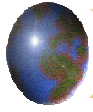
- En esta sección se revisa el enfoque financiero al control de gestión, abordándose los conceptos, indicadores y mecanismos de control utilizados.



### **4. Información y Herramientas para el control de gestión.**

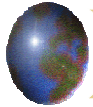
En esta sección se revisan temas de vital importancia:

- La información relevante en el control de gestión y su relación con los sistemas y procesos que la generan.
- Las Tecnologías de Información relevantes, así como también los métodos de apoyo al control de gestión.
- Asimismo se revisan las herramientas habituales para apoyar el control de gestión, como por ejemplo:
  - Costeo
  - Benchmarking
  - Modelos de simulación y proyección



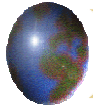
## **5. Implementando los sistemas de control de gestión.**

- Se revisa el proceso de implementar un sistema de control de gestión y hacerlo operar adecuadamente. Se analizan las barreras y los factores críticos de éxito asociados.



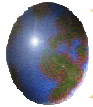
## **6. Aplicaciones y tópicos de control de gestión. Se analizan temáticas específicas tales como:**

- CG en organizaciones sin fines de lucro
- Distorsiones del control de gestión
- Bonos y sistemas de incentivos
- Enfoque sistémico y complejidad
- Goldratt y la teoría de restricciones
- Control de proyectos



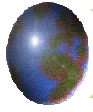
### **Tipos de actividades:**

- 1. Clases**
- 2. Presentaciones de Invitados**
- 3. Ejercicios de Simulación**
- 4. Tareas**
- 5. Foro en línea**
- 6. Lecturas**
- 7. Presentación de trabajos de alumnos y Presentación final de casos**



### **Bibliografía de apoyo:**

- **BSC:**
  - Cuadro de Mando Integral. Kaplan & Norton
  - Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Kaplan & Norton
  - Mapas Estratégicos. R. Kaplan y D. Norton
- **Conceptuales:**
  - Control de Gestión. Una perspectiva de dirección. Joan Amat
  - El control de Gestión. Robert Anthony
  - Sistemas de control de Gestión. Robert Anthony + GOVINDARAJAN Vijay.
- **Métodos y Prácticos:**
  - Control de Gestión y control presupuestario. Mallo / Merlo
  - Manual de Control de Gestión. ACCID. Oriol Amat
  - Gestión con Sentido Id & Nuñez
- **TIC**
  - Sistemas de Información. Herramientas para la gestión. Gómez & Suarez



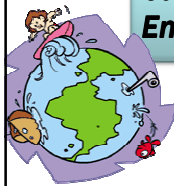
## M1. INTRODUCCION AL CONTROL DE GESTION

1. Contexto en que se hace control de gestión
2. Objetivos del control de gestión
3. Visión esquemática del control de gestión
4. El Entorno del control de gestión
5. El proceso
6. Distorsiones del concepto
7. Las complejidades del control de gestión
8. Evolución y Tendencias

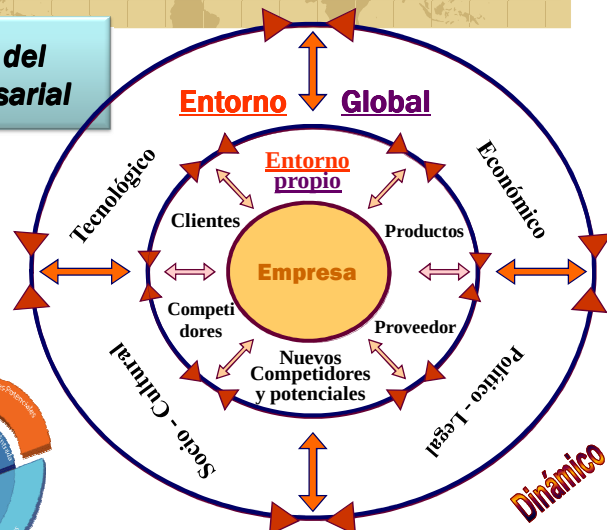
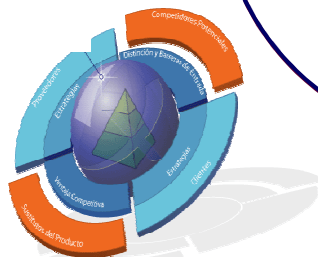


### 1. El contexto en que se hace control de gestión hoy

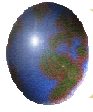
#### Características del Entorno Empresarial



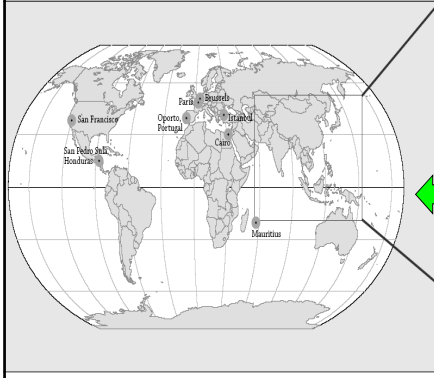
... Influye en la Planificación  
... en la ejecución  
... en el control







## Caso Li Fung



**Red de 7000 fabricas articuladas para abastecer mercados globales. Capacidad de articular y coordinar una capacidad de producción distribuida sobre la base de un manejo comercial, logístico, de proveedores y de gestión de la producción.**



## Cadenas de Suministros tradicionales estan cambiando



- Clientes son mas exigentes en coste y servicio (calidad en la entrega)
- Globalización – nuevos mercados
- Deslocalización “offshoring, outsourcing”, especialmente actividades de menor valor añadido
- Incremento del ritmo de lanzamiento de nuevos productos
- Múltiples canales de ventas y distribución
- Aprovisionamiento y distribución desde y hacia cualquier parte

**Incremento exponencial de la complejidad**



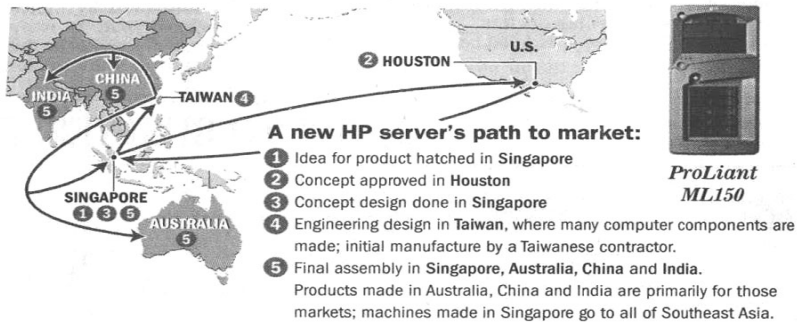
## Globalización de la Cadena de Suministros

### H-P Looks Beyond China

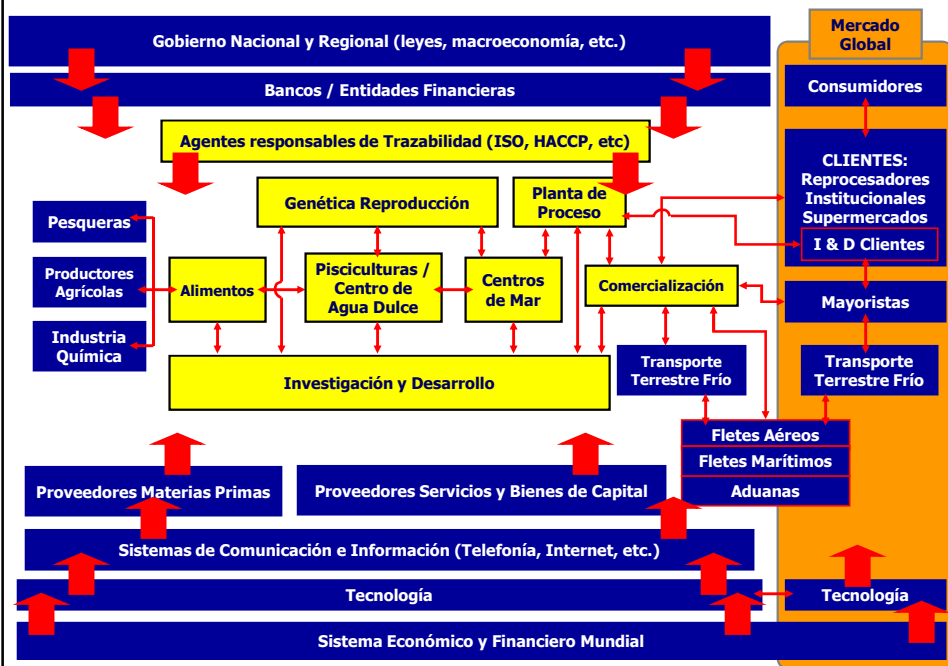
*Logistics, Tariffs Guide Decision to Spread Production Around*

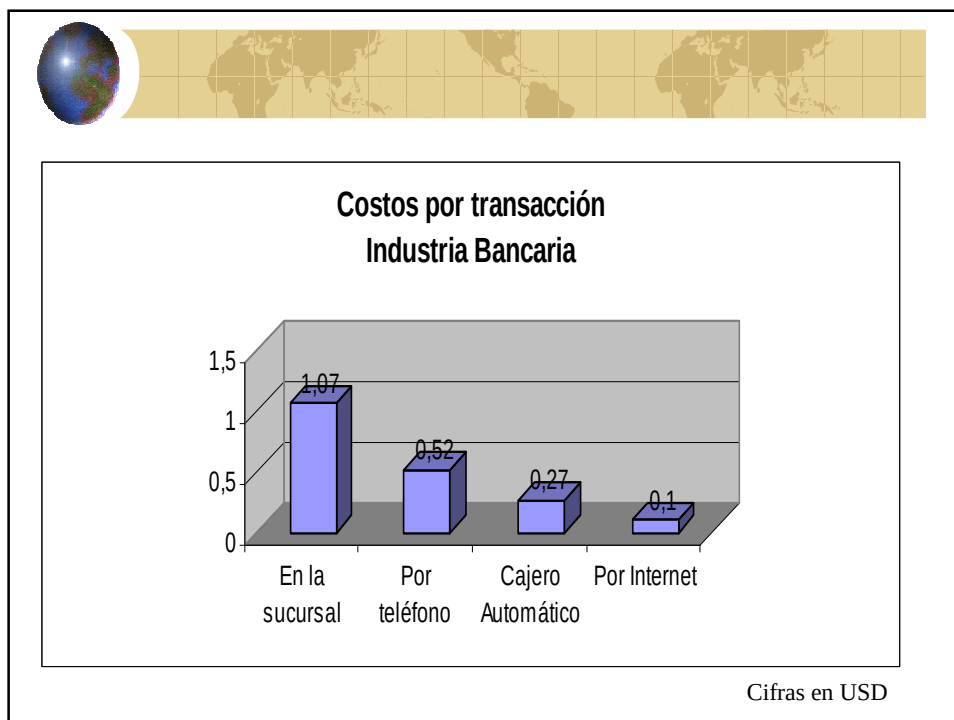
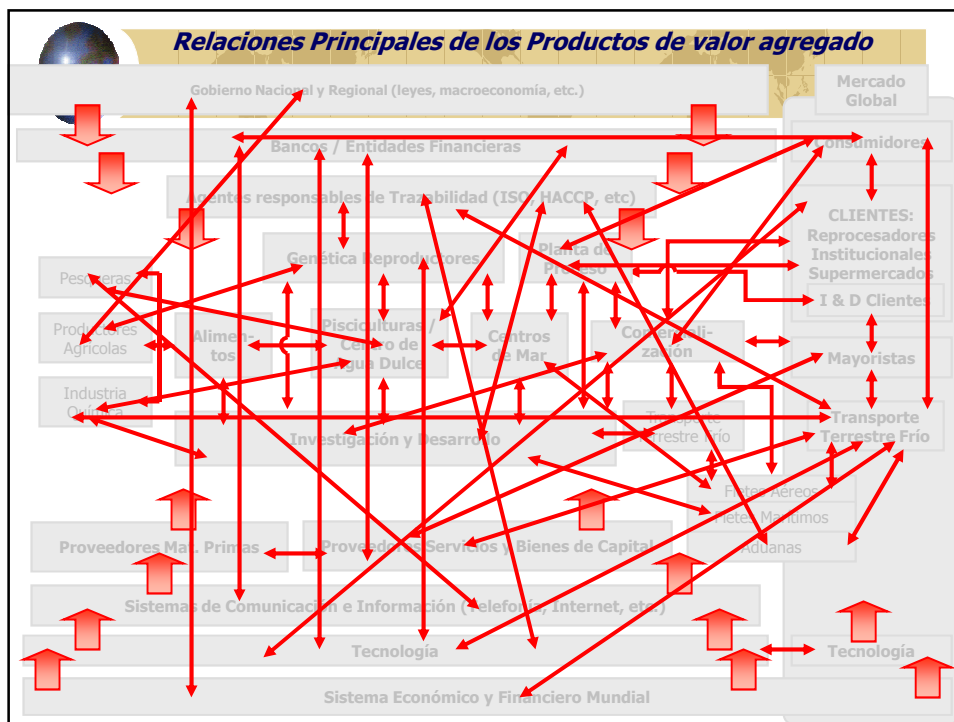
#### Here a Part, There a Part...

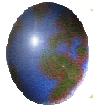
Logistics, tariffs and costs are spurring some companies to spread overseas production for increasingly high-end products, with little input from headquarters.



#### Salmon Complex Adaptive System at Invertec





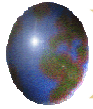


**FIGURE 7.11**

Savings resulting from Internet, intranet, and extranet e-commerce

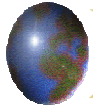
|                               | Cost per Transaction<br>via Traditional Systems | Cost per Transaction<br>via the Internet | Savings |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|
| Airline Ticket                | \$8                                             | \$1                                      | 87%     |
| Banking                       | \$1.08                                          | \$0.13                                   | 89%     |
| Bill Payment                  | \$2.22-\$3.32                                   | \$0.65-\$1.10                            | 67%-71% |
| Term Life<br>Insurance Policy | \$400-\$700                                     | \$200-\$350                              | 50%     |
| Software                      | \$15                                            | \$0.20-\$5.50                            | 97%-99% |

Source: OECD

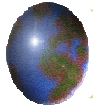
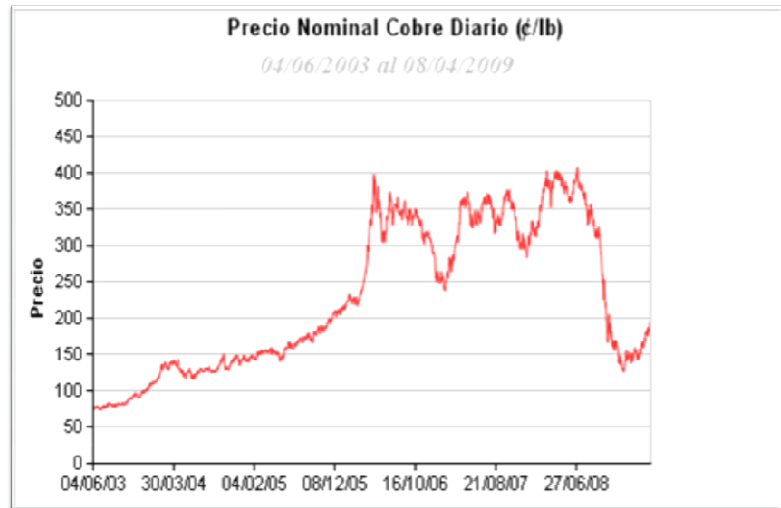


## La Burbuja de las nuevas tecnologías

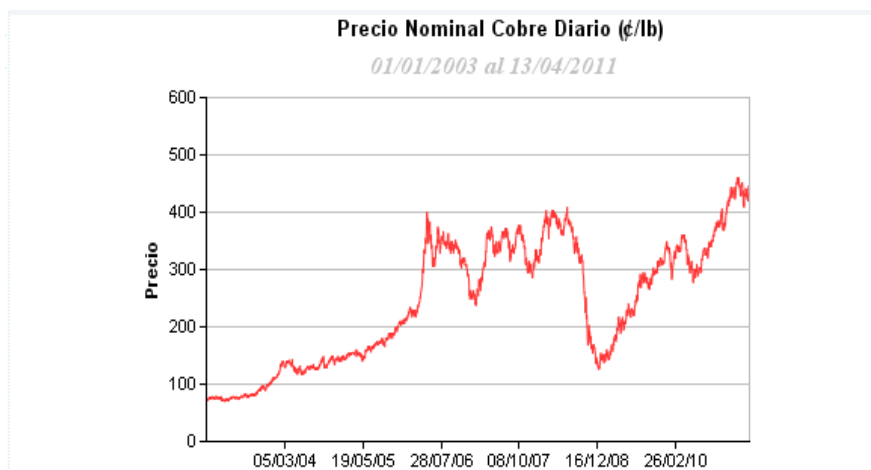


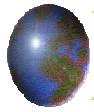


## Otros mercados cambiantes

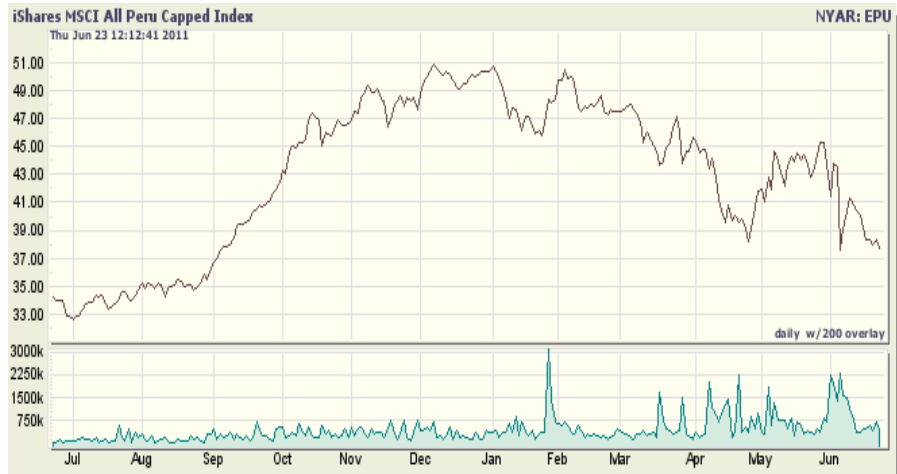


## ...mercados cambiantes





## ETF PERU



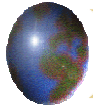
## Chile

### Interactive Stock Chart - (ECH)

Related: [Trading Charts](#) [Stock Trading](#) [Day Trading](#) [Stock](#)  
Tip: Right click the chart for underlying data and printing. Visit our [FAQs](#) page for more tips.

NASDAQ.com Newsletters are available now.  
Topics include "NASDAQ Stocks to Watch" and  
"NASDAQ Guru Investor"  
» [Click here to Sign Up](#)  
» [FAQs](#)





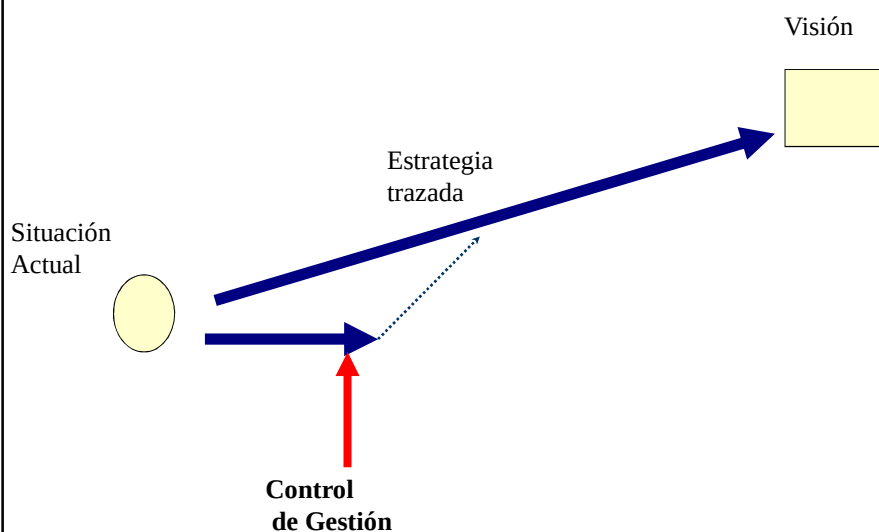
## 2. Objetivos del Control de Gestión

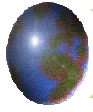
Asegurar que la conducción de una organización y sus resultados se orientan de acuerdo a las líneas estratégicas y los planes definidos.

- En un entorno externo cambiante (Regulación, competencia, mercado, proveedores ...).
- Con las capacidades y limitaciones de la organización (Flexibilidad, recursos, capital, capacidad de gestión,...



## Objetivos del Control de Gestión





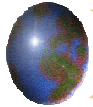
### *El Control de gestión busca influir en el comportamiento*

**Control de Gestión** es el proceso por medio del cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

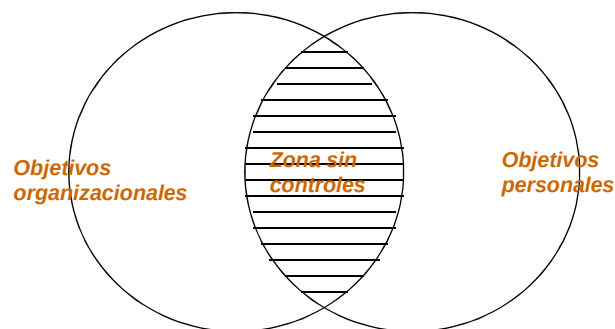
(Anthony, R., **1965**)

**Control de Gestión** es el proceso por medio del cual la dirección *influye en otros miembros de la organización* para asegurar la implantación de las estrategias.

(Anthony, R., **1988**)

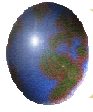


### *¿Por que controlar la gestión?*

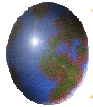
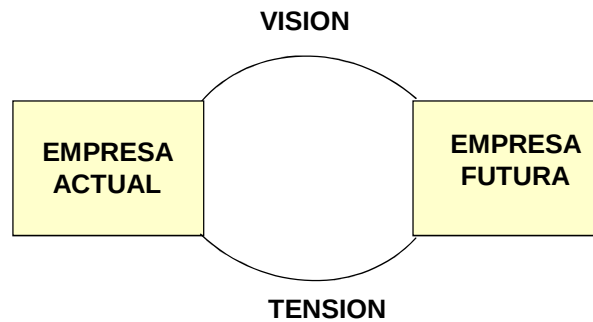


**Como mínimo el control de gestión no debe estimular a que los empleados actúen en contra de los intereses de la organización**





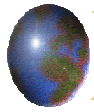
### **DOS GATILLADORES DEL CAMBIO**



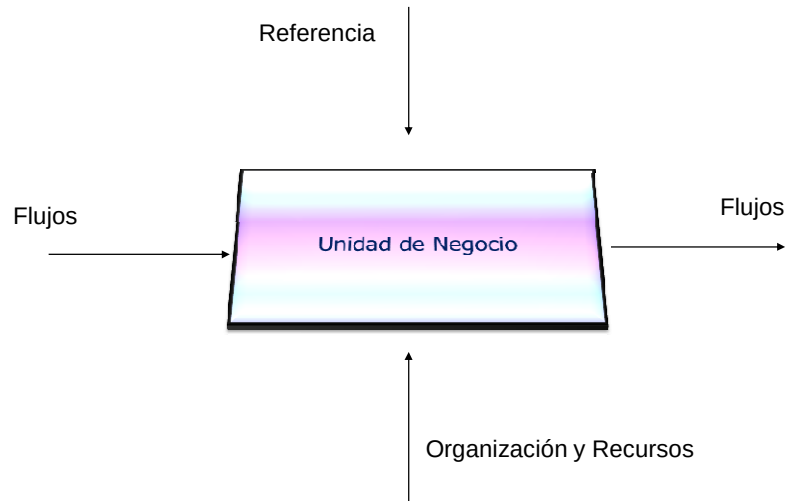
### ***Propósito del Control de Gestión:***

**Aumentar el valor de la empresa y la capacidad para lograr los objetivos de sus dueños / stakeholders.**

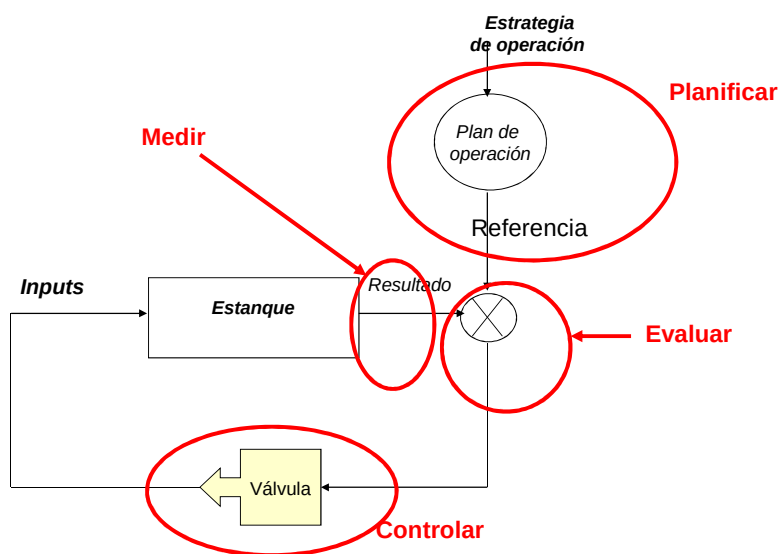
- En el caso de una empresa, cuyo objetivo de largo plazo es maximizar su valor, el control de gestión es el instrumento que esta asegurando que la gestión se oriente permanentemente en esa dirección dada una estrategia para conseguirlo.

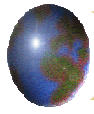


### 3. Visión esquemática del control de gestión

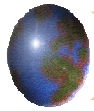
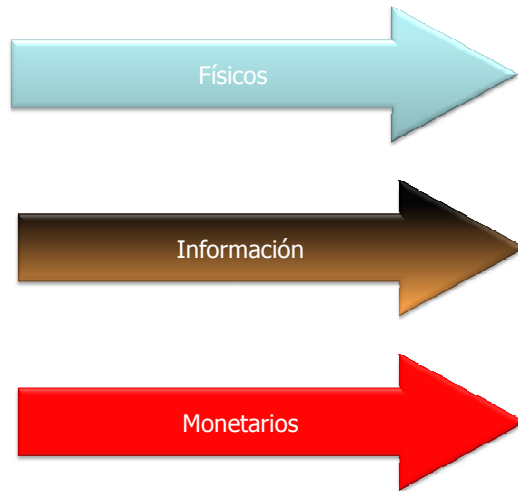


### Control de nivel estanque

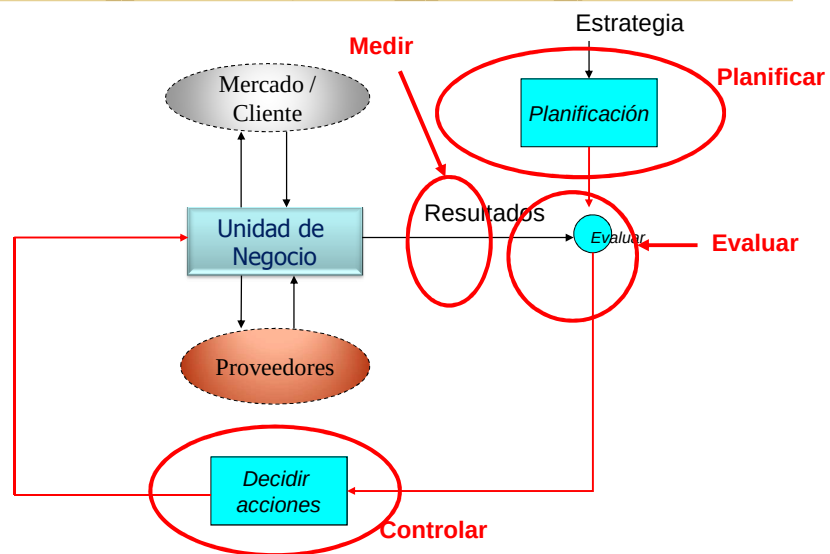


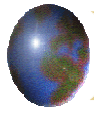


## Flujos en el sistema empresa



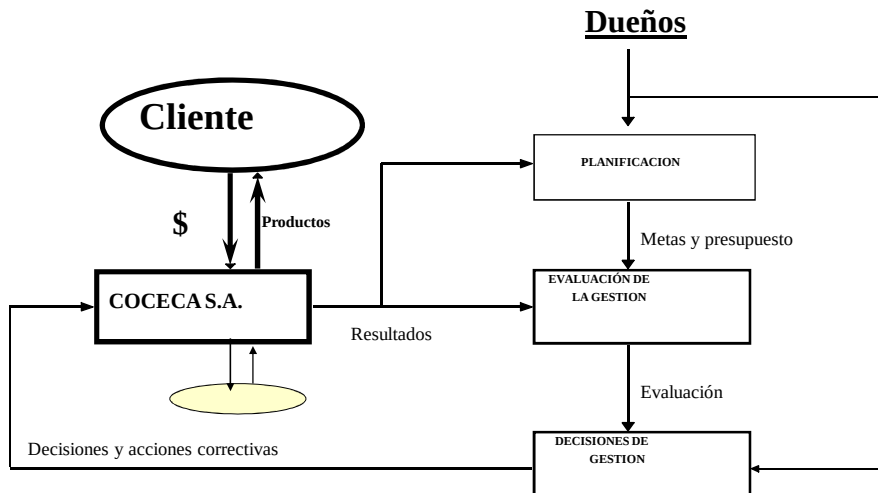
## Visión esquemática del ciclo de control de gestión en una empresa





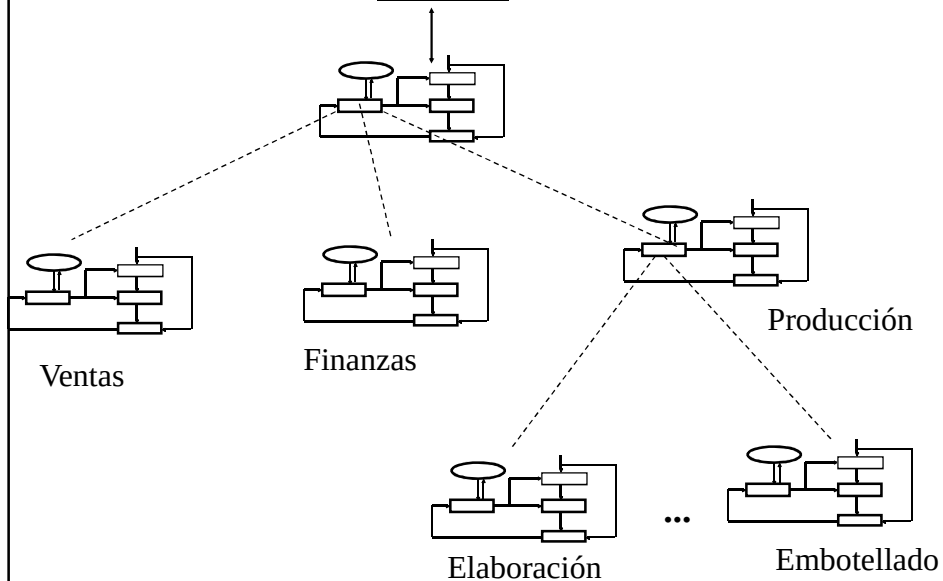
## Compañía Cervecera de Centroamérica

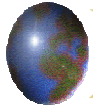
Más Ejemplos



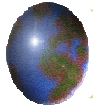
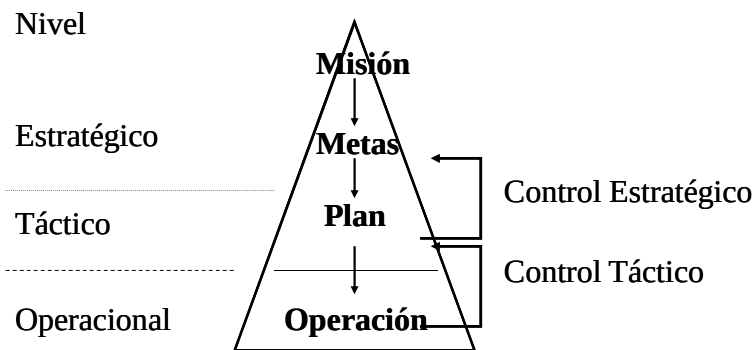
Si profundizamos a través de la estructura de la empresa,  
buscamos replicar el esquema...

### Directorio



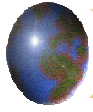


## Sistema de Decisiones



## Control de Gestión y Sistema de Control de Gestión

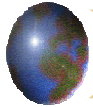
- Entendemos el **control de gestión**, como el proceso a través del cual se busca conducir a la organización en la dirección de la estrategia y en pos de las metas definidas.
- Entendemos un **sistema de control de gestión**, como el conjunto de definiciones, prácticas, procedimientos y herramientas tendientes a organizar y soportar este proceso en una forma estructurada y orientado sobre una base objetiva / cuantitativa.



## *Lo esencial en un SCG...*

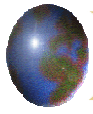
- ✚ Soportar un proceso estructurado de gestión basado en:
  - Fijación de planes y metas
  - Capacidad para obtener y procesar información.
  - Capacidad para evaluar la gestión y los resultados respecto a lo planificado.
  - Capacidad para tomar acciones correctivas
- Que atraviesa los distintos niveles de la organización.
- Basado en metas objetivas y verificables

**→ El CG efectivo no es un ejercicio paralelo a la conducción de la organización, es el proceso para ello.**

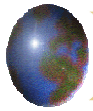
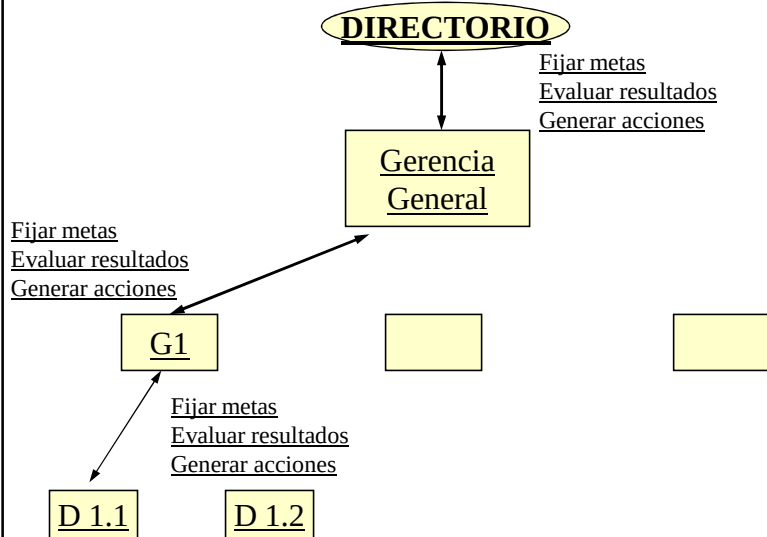


*Al diseñar un SCG... buscamos cambiar la forma en que se estructura la gestión de una empresa.*

*Integrar el proceso de conducción de la empresa.*



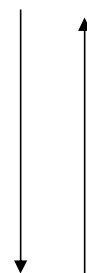
### Ejemplo



### Ejemplo

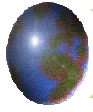
#### ¿Cómo funcionará este esquema de control de gestión?

- El Directorio y la GG acuerdan indicadores para el negocio.
- A su vez GG pacta con sus gerencias indicadores específicos que definen su gestión.
- Las Gerencias concuerdan con sus departamentos indicadores en su nivel de acción.



*Se debe asegurar la coherencia.*

**La conversación en torno a la gestión y su evolución, esta estructurada y objetivada a través de los indicadores.**



## 4. El entorno del control de gestión

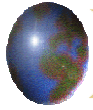
- Se centra en la actividad de los Centros de Responsabilidad.
  - Centros de Beneficios
  - Centros de Costos
  - Centros de Inversión
- Se asocian a la estructura, que se deriva de la forma de abordar la estrategia.
- Clave en un centro de responsabilidad: La capacidad para responder por la gestión de una parte del negocio, lo que se asocia a un nivel de autonomía para tomar decisiones.

### Los centros de responsabilidad

Importante: Definir los centros de responsabilidad

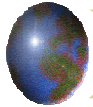
|                       |                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Centro de Ingresos:   | Controla los ingresos                                            |
| Centro de Costes:     | Controla los costos operativos, comprometidos y distribuidos     |
| Centro de Beneficios: | Controla los ingresos y costos respondiendo por margen.          |
| Centro de Inversión:  | Como centro de beneficios más control de inversión a largo plazo |





### Ejemplo: Control y Organización

#### Estructura Organizacional y Centros de Responsabilidad



### Centros de Responsabilidad: Tipos

#### **Centros de Costos:**

Producto fácil de medir y relación insumo / producto estable. Se dispone de autonomía para decidir sobre la producción a obtener o sobre los recursos a emplear.

#### **Centros de Gastos Discrecionales:**

Producto difícil de medir, y relación insumo / producto poco predecible.

#### **Centros de Ingresos:**

Responsabilidad exclusiva sobre la distribución y venta de productos cuyo volumen y mix constituye un dato. Los ingresos generados pueden ser medidos en unidades monetarias.

#### **Centros de Beneficios:**

Autonomía para decidir sobre los productos a obtener (ingresos) y sobre los recursos a emplear (gastos). Se busca medir el margen o resultado generado.

#### **Centros de Inversiones:**

Autonomía máxima. Capacidad para decidir respecto de productos y recursos, y sobre el uso y destino de los activos disponibles. Interesa medir el desempeño en función del resultado y su relación con la inversión empleada.



### CENTROS DE RESPONSABILIDAD PARA EL CONTROL

| TIPO                                                                              | RESPONSABILIDAD                                                                                             | CRITERIOS DE EVALUACION                                                                                                                     | EJEMPLO                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de Costos de producción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos</li> <li>Cantidad producida</li> <li>Calidad</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desviaciones en costos.</li> <li>Cumplimiento de programas de producción</li> <li>Calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de producción de una fábrica.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de servicio</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia y eficiencia del servicio</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desviaciones sobre presupuesto</li> <li>Calidad de servicio</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de Mantenición</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de ingresos</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta en unidades</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desviación en los ingresos</li> <li>Cumplimiento del presupuesto</li> <li>Gastos</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de ventas</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de gastos discrecionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio</li> <li>Recursos empleados</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de usuarios</li> <li>Desviaciones sobre benchmarking</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de asesoría legal</li> </ul>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de beneficio</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado operacional asociado</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desviaciones sobre presupuesto y planes</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de negocios autónoma</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Inversión</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado operacional asociado</li> <li>Activos empleados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desviaciones sobre presupuesto y planes</li> <li>Rentabilidad de la inversión</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa filial</li> </ul>                             |

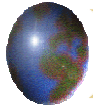
51



### El entorno del control de gestión

✚ Esta influido por el entorno

- ✚ Cultura
- ✚ Clima
- ✚ Actitud de la alta dirección



## Control: Entorno y Formas Culturales

### Entorno Paternal

*Modelo "El Padrino"*

*Fuerte liderazgo, concentración en las decisiones, supervisión directa*

*La cultura, principal mecanismo de control*

*Se presenta en organizaciones pequeñas con actividades rutinarias y sin formalización.*

### Entorno Burocrático

*Organizaciones con actividades rutinarias predecibles y programables*

*Alguna delegación, escasa descentralización de las decisiones*

*Control descansa fuertemente en normas y procedimientos*

*Se presenta de preferencia en el sector público*

### Entorno por Resultados

*Objetivos medibles y responsabilidades fácilmente asignables*

*Modelo "Control de Gestión"*

*Entorno competitivo, y demanda de descentralización en las decisiones*

*Se presenta en organizaciones grandes y complejas, orientadas al mercado*

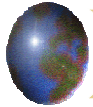
### Entorno Adhocrático

*Alta incertidumbre, y dificultad para evaluar resultados*

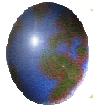
*Difícil formalización, tareas poco programables*

*Control basado en objetivos individuales y específicos, y en sistemas de valores compartidos.*

*Se presenta en organizaciones que requieren de una alta creatividad*



- ✚ Los sistemas de control de gestión y sus componentes solo son eficaces si logran influir en la conducta ...
- ✚ ...y esa influencia solo será efectiva en la medida en que la cultura de la organización propicie el que se haga.



## El entorno del control de gestión

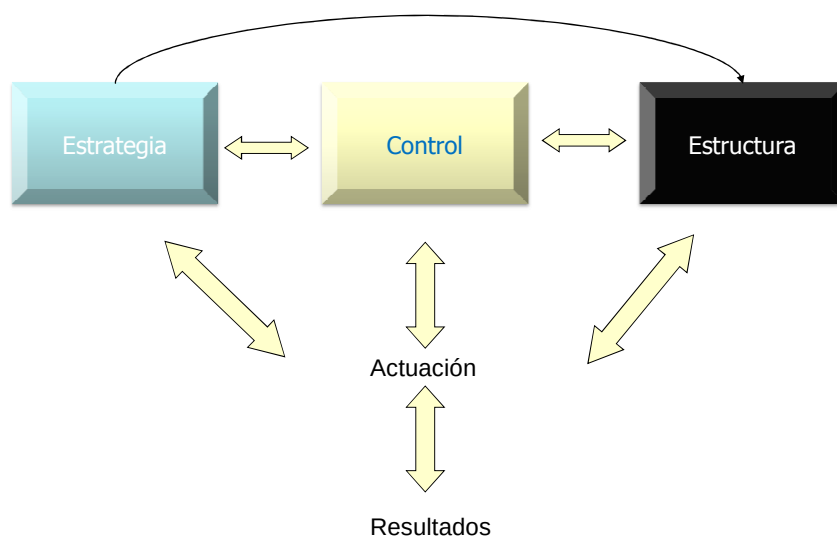
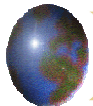


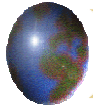
### Consideración conductista

- *"El propósito del control de gestión es asegurar que las estrategias se pondrán en práctica y consecuentemente que se alcanzarán las metas."* R. Anthony
- Directivo tiene metas personales
- Se trata de hacerle actuar de modo que la búsqueda de sus metas, lleve a conseguir las de la empresa.



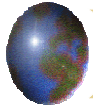
No es factible lograr la congruencia completa.





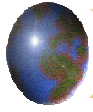
## IMPORTANTE

Las decisiones de control de gestión se toman siguiendo la orientación establecida por la Planificación Estratégica.



### Control de Gestión: Indicadores, Ejemplo Metro S.A.

| Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Perspectiva del Dueño:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximizar el Beneficio Social</li><li>• Mantener equilibrio financiero</li></ul>                                                                                                                  | Afluencia promedio día laboral<br>Resultado operacional                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Perspectiva de los Clientes:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer imagen de empresa ciudadana comprometida con la calidad de vida</li><li>• Ofrecer precio justo</li></ul>                                                                         | Resultado Encuesta Posicionamiento Empresa<br>Resultado Encuesta a Clientes:<br>Relación tarifa efectiva vs tarifa justa                                                                                                                                                     |
| <i>Perspectiva de los Procesos:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer servicios complementarios que agreguen valor al cliente</li><li>• Mejorar calidad de servicio</li><li>• Disminuir costo operacional</li><li>• Optimizar procesos de apoyo</li></ul> | $\frac{\text{Ingresos por servicios complementarios}}{\text{Ingresos de Explotación}}$<br>Resultado IGCS<br>$\frac{\text{Costo Explotación}}{\text{Coche-Km.}}$<br>Gastos de Adm. y Ventas / N° Pasajeros transportados<br>Gastos de Adm. y Ventas / Ingresos de Explotación |



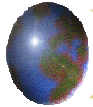
## 5. El proceso

### Una forma de verlo:

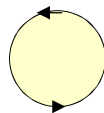


- Programar
- Presupuestar
- Ejecutar
- Evaluar

Enfoque clásico

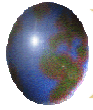


## Otra distinta

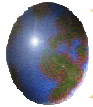
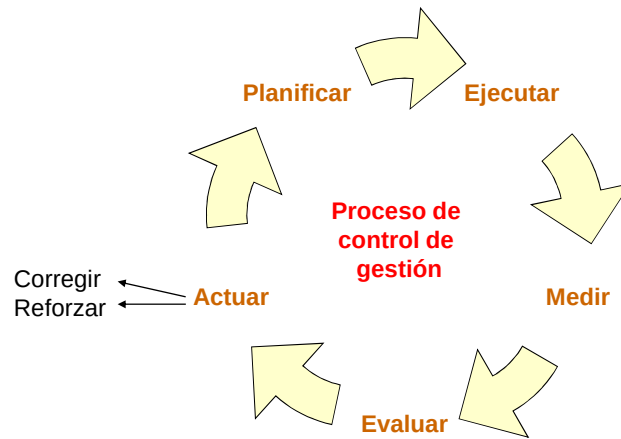


- ⊕ Planificación
- ⊖ Medición
- ⊕ Evaluación
- ⊖ Análisis y toma de acciones correctivas o de refuerzo

Enfoque de loop de control



## Síntesis



## Control de Gestión: Proceso

### **Planificar: Explicitación de Metas**

Formulación de metas o estándares, sobre la base de la visión y estrategias, acordes con los instrumentos, y para cada objetivo, factor crítico o indicador definido para evaluar la marcha de los negocios.

### **Ejecutar**

### **Medir: Observación de Resultados**

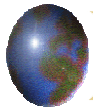
Sistema de información que proporciona mediciones, periódicas y sistemáticas, de los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores seleccionados.

### **Evaluar el Desempeño (Performance Measurement)**

Evaluación de los resultados obtenidos, en términos comparativos con las metas establecidas o estándares deseados.

### **Actuar: Definir Acciones Correctivas o de Refuerzo**

El control debe conducir a la acción:  
ajustes en la estrategia, rediseño organizacional, cambios en la dirección, y otras acciones correctivas



## Control de Gestión: Objetivos, Indicadores, y Metas

### **Objetivos (goals or objectives):**

Un objetivo es una declaración que permite identificar el "destino" o estado futuro que una organización aspira alcanzar en un ámbito determinado.

Un objetivo constituye un compromiso de la organización respecto de conductas o resultados esperados, y factor determinante de su éxito en un cierto ámbito.

### **Indicador (performance measure):**

Instrumento clave para el control de la gestión.

Unidad de medida o métrica que, al estar asociada a un objetivo perseguido por la organización, permite generar información para la evaluación de su desempeño, en relación al atributo, ámbito o dimensión determinada.

### **Meta (target):**

Valor que se espera alcance un objetivo.

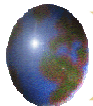
Las metas definen el nivel de desempeño esperado para la organización.

### **Ejemplos:**

Objetivo: Asumir en rentabilidad una posición de líder de la industria

Indicador: ROI (return on investment)

Meta: Exhibir una rentabilidad de 25% al tercer año



## Control de Gestión: Definición de Objetivos

**Ejemplo: Ámbitos para la definición de objetivos negocio de minimarket.**

### **Objetivos Financieros:**

Resultado Operacional

Evolución de los ingresos

### **Objetivos en relación al Cliente:**

Relación competitiva precio / calidad

Calidad del servicio

### **Objetivos respecto de los Procesos Internos:**

Disponibilidad de mercadería

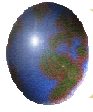
Relaciones con proveedores

Apoyo administrativo financiero

### **Requerimientos de Aprendizaje:**

Cultura de orientación al cliente





## Control de Gestión: Instrumentos

### **Instrumentos de Control Financiero**

- Sistemas de Costos
- Presupuestos, Planes de Negocios
- Sistemas Estratégicos de Información Gerencial (Corporate Performance Management)

### **Instrumentos e Indicadores no Financieros**

#### **a) Evaluación de la Gestión Interna**

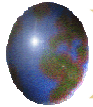
- Indicadores para el control de productos y resultados
- Indicadores para el control de los recursos empleados
- Indicadores para el control de los procesos

#### **b) Instrumentos para el Monitoreo Externo**

- Benchmarking
- Mediciones de market share
- Mediciones de satisfacción del cliente
- Sistemas de Inteligencia

### **Instrumentos e Indicadores para una Evaluación Integral**

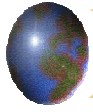
- Mediciones de eficacia y eficiencia por centro de responsabilidad:
- Sistemas de evaluación de Factores Claves (FCE), y de Objetivos y Metas
- Balanced Scorecard.



## 6. Distorsiones del concepto

*"Mientras más definiciones existen para un concepto, más ambiguo es su significado."*

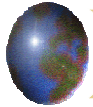
*Anónimo Chino*



## ¿ Control de gestión ?

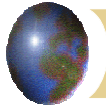


Cuando nuestro velero navega el control de gestión es nuestra brújula y nuestro timón.

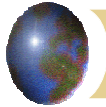


“No teníamos control de gestión, pero acabamos de contratar un encargado para el tema...”

Importante empresa industrial chilena



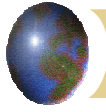
"El atraso de los reportes nos ha dejado sin control de gestión en la empresa."



### *Visión del control de gestión*

#### ● Distintos enfoques sobre el tema:

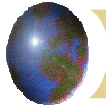
- Sistema de información de resultados de la empresa.
- Sistema de información para el análisis y la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Sistema integral de gestión que sistematiza el proceso de conducción a todo nivel en la organización.



#### ● Otros objetivos relevantes:

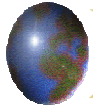
- Entregar información de la situación de una empresa y sus resultados.
- Apoyar la toma de decisiones.
- Conocer el real estado de la organización
- Realimentar a la dirección de las consecuencias de sus decisiones.
- Simular cómo se comportaría la organización ante ciertas decisiones.
- Generar un proceso de gestión basado en resultados.
- Transformar el mar de datos en información útil.

**Sin embargo no son de la esencia del control de gestión...  
...lo que no quita que sean relevantes y complementarios.**



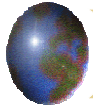
## **7. Complejidades**

☯ Ningún sistema de control de gestión  
puede proporcionar una medición  
perfecta de la actuación de un  
directivo.



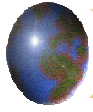
### ***El factor temporal***

- ✚ Los informes se centran en el periodo actual, mientras que los resultados están influidos por decisiones anteriores.
- ✚ Las decisiones del ahora afectarán el resultado de largo plazo, más allá del horizonte de evaluación.



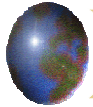
### ***El factor de la información***

- ✚ La información disponible no es perfecta (completa, oportuna, confiable):
  - ni en la toma de decisiones
  - ni en la fijación de metas,
  - ni en la evaluación de los resultados
- ✚ Capacidad para analizar y comprender la información
- ✚ Homologar los significados de la información y sus formas de obtención.



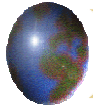
### ***El factor autonomía***

- ✦ No todas las variables que afectan el desempeño del Centro de Responsabilidad, están bajo el control del gerente.
- Hay decisiones de nivel superior que afectan el resultado en un sentido o en otro.
- Hay un marco de política y estrategias que condicionan la gestión.



### ***El factor entorno***

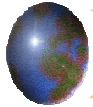
- Los resultados está influidos por factores externos no controlables.
- Se pueden tratar de aislar, aunque no es posible hacerlo del todo.



### *El factor psicológico*

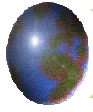
- "Aun cuando los mensajes comunicados a un ejecutivo sean suficientemente claros, su influencia sobre la conducta de éste ser vera afectada por las particularidades del sistema humano que procesa la información."

R. Anthony



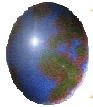
### *El factor retardo*

- Las acciones ejercidas sobre la organización no tienen efecto inmediato, afectando al sistema con un retardo.
- Si el retardo es significativo la eficacia de la acción es dudosa.
- De que depende el retardo?



*Por último tenemos también ...*

...el dilema de Rafael Nadal.

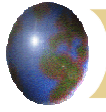


✚ El control de gestión es una combinación de consideraciones

- racionales y
- conductistas

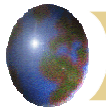
✚ dejar de lado unas u otras conduce a limitaciones serias en sus resultados.





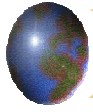
## ✚ Determinan fuertemente el tipo de control de gestión

- ✚ Sector
- ✚ Modelo de Negocio
- ✚ Estrategia
- ✚ Cultura organizacional



## 8. Control de Gestión: Evolución y Tendencias

| Mediciones                                                                           | Reporte / Instrumento                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Control Financiero                                                                   | Informe con información obtenida de fuente contable                                                                                                                                         |
| Control Operacional: medición de eficacia y eficiencia por centro de responsabilidad | Set de indicadores por centro de responsabilidad<br>Cuadros de Mando                                                                                                                        |
| Factores Claves de la Gestión                                                        | Informe<br>Indicadores para cada factor clave, crítico del éxito, o determinante del desempeño, a nivel del negocio o de la organización en su conjunto.                                    |
| Objetivos o Metas Estratégicas a nivel Corporativo                                   | Informe<br>Indicadores para evaluar el logro de cada objetivo o meta estratégica a nivel global.                                                                                            |
| The Balanced Scorecard                                                               | Sistema con indicadores vinculados por relaciones de causa efecto que permiten la evaluación del desempeño en las dimensiones: dueño, cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje. |
| Control Estratégico                                                                  | Sistema de información que permite evaluar los riesgos que pueden afectar la posición competitiva, y las oportunidades para aprovechar las capacidades y competencias de la organización.   |



## Tendencias en Control de Gestión



| TRADICIONAL                                | TENDENCIA                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Jerárquico                                 | Horizontal                             |
| Autorreferente                             | Orientado al cliente                   |
| Involucra a las jefaturas                  | Involucramiento masivo                 |
| Bajo apoyo al cambio                       | Alto apoyo al cambio                   |
| Bajo énfasis en responsabilidad individual | Alto énfasis en el autocontrol         |
| Asociado al seguimiento                    | Asociado a la coordinación de acciones |
| No agrega valor                            | Agrega valor                           |



## Sistema de Control: Metodologías

