

# EL CONTROL DE GESTION EN PAISES DESARROLLADOS Y EN PAISES EN DESARROLLO

FRANCISCO J. LARIS CASILLAS

Contador Público y Licenciado en Administración de la UNAM. ITP por Harvard Business School. Profesor a tiempo completo del IPADE (México) y por oposición en la UNAM.

El control es la última etapa del proceso administrativo que nos informa si los objetivos, metas y planes, fueron alcanzados mediante nuestra estructura jerárquica, utilizando los medios humanos y materiales, las órdenes, guías y políticas dispuestos por nuestros ejecutivos, en los tiempos y con los sistemas apropiados.

## LA PLANEACION Y EL CONTROL

El control de gestión es el complemento de la planeación, así como la responsabilidad lo es de la autoridad. El control solo, es concebible únicamente en

sociedades autócratas; por desgracia existe y se da en pleno siglo XX<sup>1</sup>. La planeación es decidir anticipadamente qué va a hacerse<sup>2</sup>, por parte de los accionistas, los dueños o por sus representantes<sup>3</sup>.

Conocer los propósitos de la planeación nos aclara lo que debemos darle al control:

1. Proveer y prevenir la mente de los ejecutivos principales con apertura para las alternativas de planeación.
2. Bosquejo de ellos o sus asesores de

(1) Ver nota técnica del IPADE (P) CN-75. Los rusos son así.

(2) Administración Integral. Francisco J. Laris, Ed. CECSA, p. 74/75.

(3) Ver: Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial. Francisco J. Laris, Ed. Trillas, Figura 8-1, p. 216, anexa.

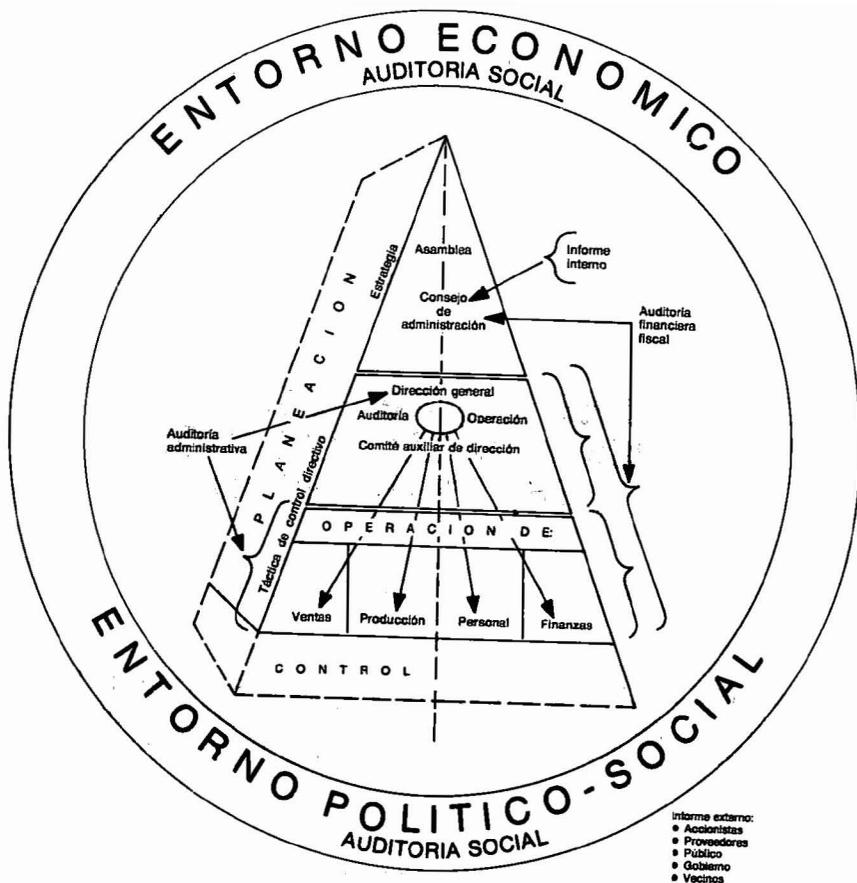


Figura 1. La planeación y el control

amplias estrategias y políticas a largo plazo.

- Desarrollo de planes de acción.
- Establecer lineamientos que formen y ofrezcan un marco de referencia para la elaboración de los presupuestos, los planes detallados, los programas de operación.

#### ELEMENTOS DEL CONTROL

Las grandes empresas establecen sistemas que les permitan, reconociendo

esos propósitos de la planeación, darle interacción a varios otros elementos del control, como son:

- Los estándares
  - Las mediciones
  - La supervisión
  - Los incentivos
  - Las recompensas
  - Las sanciones
- Los estándares son los mínimos de actuación a alcanzar, tanto en volumen como en calidad, en costo y

tiempo; para algunos autores es parte de la planeación pues tienen siempre algo de ideales.

- Las mediciones son cuantificaciones de lo ejecutado en comparación con los estándares esperados.
- La supervisión comprende la enseñanza al subordinado de lo que se espera haga, cómo lo haga, su grado de perfección, la oportunidad de su entrega y las consecuencias del no cumplimiento, tanto para la empresa como para el subordinado y sus compañeros que deben recibir el producto de su trabajo.
- Los incentivos, individuales o de grupo, pueden existir o no, para que se cumplan los estándares; en la producción en serie así como en la función de ventas son muy usuales en casi todas las grandes empresas en México, en algunas forma parte del contrato de trabajo-ley.

- Las recompensas son incentivos a los empleados administrativos que se otorgan al cumplir con determinados estándares de asistencia regular sin retardos en el trimestre, ofrecer sugerencias de simplificación al trabajo, llevarse bien con el jefe, compañeros y subordinados. Desde 1982 se otorgan recompensas trimestrales a jefes y funcionarios en el Servicio Civil Mexicano, así como bono de recompensa anual además de la gratificación de final de año que se otorga en diciembre.
- Las sanciones son el resultado de la supervisión cuando ésta detecta irregularidades. Los humanos requerimos se nos recuerde que si no cumplimos también hay reacciones, pero no beneficiosas, dañinas, en nuestro perjuicio; puede ser desde el despido hasta supresión de las recompensas, disminución de los incentivos, de la paga normal, anotación en el expediente, levantar actas de incumpli-

miento, degradación de puesto, suspensión, cambio de destino, interrupción de alguna canonjía o derecho especial.

Tratándose de empresas multinacionales<sup>4</sup>, George Steiner dice que existe el conflicto entre el control centralizado de la oficina matriz y la transmisión correcta y completa del conocimiento técnico, habilidad y medios para alcanzar los objetivos, que se resuelve en parte por la vía de quien tenga más poder; la empresa o el país huésped, o en un acuerdo de equilibrio y compromiso por ambas partes.

#### EL CONTROL OPERATIVO, NECESIDAD DE UN PAIS EN DESARROLLO

¿Cómo se maneja el control en una empresa grande mexicana? También partiremos de la planeación para complementarla con el control.

- Se determina primero en Índice de Términos Comunes, a utilizar por todos dentro de la corporación, v.g. 'objetivo' tiene primera y mayor jerarquía que "meta" en la terminología interna para describir la estrategia; afuera, el personal puede conservar sus propios conceptos, pero para facilitar el entendimiento común preciso y rápido, se hacen estos listados de palabras, ideas y conceptos claves que pueden contener 25 ó 30 términos.

- Se discuten, acuerdan e imprimen y distribuyen:

- Cuáles son los objetivos estratégicos corporativos de largo alcance, v.g. crecer aun en época de estanflación.
- Cuáles son las metas, a corto plazo, que sirven a los objetivos, v.g. que el rendimiento del capital contable sea del 20% arriba de la inflación, para que los valores de

(4) Management Policy & Strategy, McMillan, 3a. Ed. p. 376/7.

las acciones en Bolsa se sostengan.

- Establecimiento de políticas, entre todos los funcionarios corporativos para ser revisadas una vez al año como mínimo, entre todos también.
- Definición de tiempos: estrategia a largo plazo es de 6 años, a mediano plazo son 3 años, a corto plazo es el ejercicio social siguiente expresado en el Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Para que se facilite la supervisión que mide la ejecución con objeto de asignar recompensas y sanciones, en las metas deberán mencionarse fechas o términos de cumplimiento, nombre del responsable y cuantificación del compromiso a lograr.
- La cuantificación del compromiso a lograr, debe ser negociada entre el jefe y cada subordinado, siguiendo la técnica de la Dirección por Objetivos (DPO)<sup>5</sup>.

3. Para dar más rapidez al proceso de revisión en ocasiones conviene tener constituido un Comité de Políticas con varios ejecutivos, encabezado por el presidente de la Corporación.

4. Las funciones del Consejo de Administración Corporativo pueden ser<sup>6</sup>:

- a) Definir los objetivos y metas corporativas; revisar y aprobar, coordinando, los que le propongan los consejos de administración de las filiales.
- b) Dar la filosofía corporativa. Cuál debe ser el trato con el gobierno, el personal, la clientela, la competencia, los proveedores, las organizaciones patronales, sindi-

cales, de beneficencia. Definir el lugar a ocupar en los mercados y políticas de crecimiento para cada una y el corporativo.

- c) Supervisar (controlar) las operaciones de las filiales.
- d) Nombrar a los funcionarios de las filiales y a sus auditores externos, que deben rotar cada 3 años.
- e) Aprobar los presupuestos de inversión y de investigación y desarrollo.
- f) Aprobar los convenios de transferencia (compra o venta) de tecnología.
- g) Procurar, estimulando, la independencia y autorresponsabilidad de las filiales.
- h) Nombrar al árbitro en disputa por precios de transferencia entre filiales.
- i) Asegurarse que las filiales actúen como centros de utilidades autónomos e independientes.
- j) Estimulo de la coordinación entre los Centros de Utilidades-Centros de Negocios (CRU = CEN).

La Secretaría Corporativa, como parte de su función coordinadora puede establecer varios servicios corporativos que puedan servir a todas con la ventaja de tener costos más bajos asegurándose de que se apliquen las mismas políticas, catálogos de cuentas, terminologías, análisis e informes, es decir: control.

#### CENTROS DE COSTO O DE SERVICIO

Los servicios comunes pueden ser: Contabilidad, Centro de Informática, Legal, Impuestos, Auditoría Interna, Sistemas y Procedimientos, Comercio Exterior, Investigación y Desarrollo, Seguros, Valores, Pensiones, Relaciones Humanas-Convenciones y Capacitación.

Puede haber una serie de políticas que los consejos, tanto el corporativo como los de las filiales, establezcan, que hará falta coordinar y controlar para obtener más productividad.

- Respecto a la producción: excelencia, o no, de la calidad; sólo mujeres en labores de ensamble; estandarización de las máquinas.
- Respecto al personal: que sea gente menor a los 50 años; no parientes en la misma empresa; sólo nacionales mexicanos; jefes sólo profesionales titulados.
- Relaciones humanas: máxima ética del ambiente que le toca trabajar, no otorgar ni aceptar gratificaciones; buen trato con la competencia sin llegar a convivencia con ellos, que transgreda el Artículo 28 Constitucional.
- Controles: Revisión permanente de los estándares de:
  - Calidad en las compras, rotación de los agentes de compras.
  - Calidad en los procesos de producción, incluyendo las máquinas, las herramientas, la circulación de los materiales, la iluminación, ventilación, calor, humedad del local.
  - Tecnología.
  - Costos de producción, ¿son competitivos con otros nacionales?
  - Costos de producción, ¿son competitivos con otros importados? (especialmente ahora que estamos en el GATT).
  - ¿Funcionan los precios de transferencia? Sí, no, ¿por qué?
  - ¿Están los vendedores cumpliendo cuotas?
  - ¿Están los vendedores entregando sus reportes diarios?
  - ¿Hay arqueos de caja, documentos y facturas por cobrar, de valores, sorprendes? ¿Se comparan sus resultados con los saldos de los registros?
  - ¿Se tiene definido el saldo en Caja, a cuántos días de gastos equivale? ¿Se cumple? ¿Se mandan los sal-

dos sobrantes a inversiones los fines de semana, o a diario?

- ¿Los estados financieros se preparan y distribuyen en la primera decena de cada mes? ¿Qué porcentaje de seguridad tiene en sus cifras 70, 80, 90?
- ¿Existen funcionarios capaces atendiendo la auditoría externa? ¿Cada cuánto se rota?

Es útil establecer algunas normas de comportamiento del personal directivo corporativo que evite abusos de autoridad, nepotismo, influyentazgo y corrupción aun sin mala intención.

#### EL CONTROL INTERNO

Para ello puede prohibirse el extender cheques al portador; contratar personal emparentado consanguíneo o lateralmente hasta el tercer grado, no dar firmas de aval, reconocimiento de firmas o cualquier forma que pueda afectar a la empresa; las ventas que se hagan al personal pueden ser al costo más gastos (sin utilidad) pero al contado, máximo a pagar en dos quincenas; no hacerse traspasos entre cuentas del personal.

Conviene establecer los límites de:

- Autorización de venta a crédito, o de contratos.
- Autorización de compras de materias primas.
- Autorización de inversiones (puede haber un Comité).
- Autorización de cheques o cuentas por pagar o de documentos por pagar.

También es útil contar con políticas escritas acerca de la transferencia de personal entre las compañías; el despido o retiro de personal, así como las causales de su posible re-contratación; el perfil de la persona que discuta las modificaciones al contrato de trabajo con el sindicato; el funcionario(s) que tenga autorización para ser vocero público de la empresa ante la prensa local, nacional o internacional.

#### LA PEQUEÑA EMPRESA

Y de lo anterior, ¿qué podemos usar en la pequeña empresa?

(5) Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial, FJLC. Ed. Trillas, Cap. 1, p. 13/21.

(6) El Futuro del Mañana de México - Técnicas para la planificación de la pequeña y mediana empresa. Francisco J. Laris, Ed. Limusa, Cap. 2. El futuro del pasado está en el futuro, p. 36/55.

Bueno, definamos primero qué es la pequeña empresa. La que tenga entre 50 y 75 personas, o aquella que tenga ventas por \$50 M mensuales, o que su capital contable sea de \$50 M o menor.

Creemos que todo lo expuesto anteriormente es aplicable a la pequeña empresa con dos diferencias:

1. En lugar de que los planes y sus correlativos detalles de control los realicen los funcionarios, los diseñarán asesores externos que ayudarán al dueño a establecerlos, convenciéndolo y aclarando sus dudas.
2. El volumen, cuidado, detalle y separación de labores será menor para que no cueste más su establecimiento que lo que se trata de controlar. Recordemos el axioma no escrito de que en control se pueden hacer muchas cosas, pero para justificar su existencia tiene que recuperar el costo de su implantación más X, siendo ésta la utilidad.

Además de la obtención de esa utilidad tendremos otras NO cuantificables: mayor rapidez para decidir, menos gente encargada del control, más en las operaciones que son las que prestan el servicio a la colectividad, al entregarle el satisfactor que el mercado demanda.

Con la difusión de las computadoras personales (PC) y la aparición de nuevas leyes tributarias aquí y en EUA, se hace indispensable contar con el acceso a una de ellas que le permita al pequeño empresario:

- Saber sus ventas netas antes del día 5.
- Saber sus compras netas antes del día 6.
- Saber sus gastos antes del día 6.
- Saber sus saldos en Caja y Bancos antes del día 6.
- Pagar sus anticipos del ISR, en su caso, antes del día 8
- Pagar su IVA antes del día 11.

Además de estar al día en sus obligaciones tributarias, podría, al estar al corriente en su contabilidad, dedicarse más a la atención del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores importantes que hagan el 20/80<sup>7</sup> de su negocio para desarrollarlo mejorando su eficiencia.

### CONCLUSIONES

Hemos visto cómo primero hace falta la planificación, decir qué queremos para establecer el control necesario en volumen, intensidad, detalle, oportunidad y costo necesarios, según se ve en las primeras páginas.

Algunas medidas o técnicas, nos pueden ayudar en ese proceso combinado de planeación/control/estímulos, como aparece en las páginas 5 y 6 al hablar de Dirección por Objetivos, Centros de Responsabilidad por Utilidades, Centros de Negocios.

Hay una herramienta nueva: la prospección de la planificación<sup>8</sup> llamada en inglés Strategic Issue Management<sup>9</sup>, que igual puede aplicarse a empresas con o sin lucro, como las paraestatales, o al propio sector central. Se puede traducir por "Renglones Estratégicos Administrativos" (RESTAD). Consiste en observar y aprender del entorno de una organización, para que, al aumentar el conocimiento y entendimiento de lo que afectándole le rodea, mejore su planificación, su ejecución y el control dé cuenta de ello.

Tan importante es el control en las grandes corporaciones como en la empresa pequeña; tanto en los países desarrollados con computadoras y sistemas sofisticados, como en los países en proceso de desarrollo con sistemas manuales, tarjetas y registros mecanizados.

Los avances tecnológicos administrativos justifican el mejorar la atención sobre la última etapa que cierra el proceso administrativo: el control.

## ¿ES LA RAZON BENEFICIO COSTO UN BUEN CRITERIO DECISORIO?

RODRIGO VARELA VILLEGAS. Ph.D.

Director de Postgrado, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI. Profesor ICESI y Profesor Distinguido Universidad del Valle. Autor.

### INTRODUCCION

El proceso de decisión vinculado a la realización o no de una inversión de capital es uno de los pasos básicos en el manejo correcto y eficiente de los recursos que toda organización (gobierno, empresa o familia, etc.) tiene que administrar. Tal hecho hace que este proceso sea uno de los más estudiados y tratados en la literatura técnica, pero también origina que sea alrededor de él que se cometan los mayores errores conceptuales y operativos por pretender hacer extensiones de otras áreas. En otros artículos<sup>(1, 2, 3)</sup>, el autor ha indicado no sólo las formas correctas para tomar las decisiones de factibilidad y optimalidad económica en el análisis de inversiones, sino que también ha indicado muchos de los errores que se cometen en el uso de los criterios (Punto de equilibrio contable, período de pago, manejo de dinero prestado, etc.).

Durante los últimos años en todos los

ámbitos (económico y social, privado y público) se ha ido posicionando en la mente de todo analista de inversiones y aun en la mente de toda persona vinculada al proceso decisorio un criterio que ha aparecido como novedoso y como el "criterio redentor" y casi que infalible para estos análisis y es el criterio conocido como **La Razón Beneficio-Costo**.

En este artículo se va a intentar demostrar algunas de las fallas y limitaciones de este criterio y algunos de los errores que los usuarios están cometiendo al aplicarlo.

Vale la pena indicar, en adición a los aspectos técnicos que aquí se presenten, que detrás del auge en el uso de este criterio está la imposición velada o no de organismos internacionales de crédito que han hecho de éste, igual que de la evaluación social, una exigencia para aprobar créditos que permitan la financiación de proyectos de inversión. Esto es importante

(7) Ley de W. Pareto (1848-1923) que demuestra que en los fenómenos sociales-económicos, el 20% del universo hacen el 80% del fenómeno, o sea, 20% de los clientes compran el 80% de nuestras ventas.

(8) Ver la referencia (5).

(9) S I M Systems, forms, functions & contexts. Academy of Management Review, Vol. 12 No. 2, 1987, pp. 355/364. Jane Dutton y Edward Ottensmeyer.