

APUNTE DE PROYECTO 2012

Ing. Federico Ferroggiaro

Introducción: Este apunte debe ser complementado con las lecturas que se indican en cada caso.

UNIDAD 1º

LAS EMPRESAS, LA CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS PROYECTOS

Uno de los desafíos que tiene el personal de sistemas es su integración en la estructura de las empresas, pues se lo ve como un auxiliar de los procesos de toma de decisiones y no como un conductor de procesos de administración de la misma.

Tal vez, el problema radica en la formación de los ingenieros en sistemas, que carecen de una visión global de las empresas y los negocios.

Veamos qué es una empresa, “es un conjunto de capital, personas y bienes que tienen un objetivo común y en dónde existen una serie de objetos que interactúan entre sí a fin de lograr ese objetivo común.

Esta definición se puede contrastar con otras de autores famosos como:

- ✓ Caplow: “Es un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de cierto número de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones.”
- ✓ Luthe: “Una empresa es un conjunto de personas y otros recursos organizados para el logro de ciertos objetivos.”
- ✓ Naylor: “Una producción capaz de transformar un conjunto de insumos en un bien o servicio, destinado al consumo, de otras empresas o individuos de la sociedad.”

Como puede verse, en todas las definiciones se rescata el concepto de que las empresas están constituidas por **PERSONAS** y que se tienen **OBJETIVOS**.

Tal vez sea apresurado señalar, en este momento, que esas **personas** tienen la voluntad de alcanzar esos **objetivos** con continuidad en el tiempo.

A veces se confunde el concepto empresa con el concepto negocio, este último tiene la característica de ser un emprendimiento de corto plazo.

Las empresas pueden tener diversos fines desde los económicos, hasta los culturales y benéficos pasando por la política, la educación, la salud, etc.

Desde este punto de vista la Facultad Regional Rosario es una empresa educativa que tiene por objetivo formar ingenieros que hayan alcanzado el máximo desarrollo de su potencial, adquirido conocimientos y competencias acorde al título, además de tener una concepción del mundo que sea ética y marcada por la responsabilidad social.

La empresa es un contexto de fronteras limitadas para el economista centrado en objetivos de lucro pero todas las empresas, cualquiera sea su objetivo ofrecen un campo de realización sin frontera para el especialista de sistemas, pues su apoyo es en todas las áreas.

La empresa como conjunto de personas organizadas y en busca de un objetivo común presenta y requiere de saberes que la respalden en su quehacer y la tornen eficiente.

Si bien la sistematización de los saberes no suele hacerse en relación a las empresas si suele hacerse en relación a las personas.

Las mismas tienen saberes que pueden sistematizarse de la manera siguiente:

- ✓ Saber-Ser
- ✓ Saber-Estar
- ✓ Saber-Hacer
- ✓ Saber-Pensar
- ✓ Saber-Saber

La empresa como conjunto de personas genera una manera de ser, de comportarse, de comunicación y de relación entre los distintos grupos que conviven en la organización.

Los saberes que la empresa atesora como conjunto de personas con talento es lo que se denomina el capital social o capital humano de la misma.

Y esos saberes admiten ser analizados de la misma manera que los saberes individuales, de esta manera:

- El saber ser de la empresa es:

La voluntad colectiva positiva en la aplicación del esfuerzo en pos de un objetivo.

Además la capacidad de la organización de formular juicios de valor sin ningún tipo de especulación interna.

Los dos primeros atributos requieren, necesariamente del autoconocimiento que tienen los miembros de la organización a la cual pertenecen, notemos que no se hace referencia al autoconocimiento de cada persona sino de la empresa misma como un capital social que permite la asunción del sí mismo (cuando se le pregunta a Cristo quien era, el respondió “yo soy el que soy” y esta respuesta es la que cada uno podría dar acerca de sí mismo y, de la misma manera, lo podría hacer una empresa, en tanto y en cuanto, se asuma, sepa de sus virtudes y de sus defecto y defecciones.).

El autoconocimiento tiene una cierta utilidad en el contexto Empresa, si la misma lo posee, puede traducirse en una imagen positiva que se puede denominar “La proyección creativa del sí mismo”.

- El saber estar de una Empresa es algo complejo de definir pues tiene que ver con la responsabilidad social de la misma, más allá de su finalidad que puede no ser económica pero es mayor cuando lo es.

Este saber implica el contexto en el cual la empresa se desenvuelve, si es local, en su localidad, si es nacional, en el país, si trabaja con exportaciones, en el mundo.

Pero siempre se debe tener en cuenta su forma de manejarse con los usuarios y la manera de comunicarse con los mismos, la forma en la cual se muestra la sensibilidad social que no necesariamente significa repartir alimentos sino que puede manifestarse en otros detalles. Por ejemplo, un supermercado que obliga a sus cajeras a usar pañales, un colegio católico que despide a los docentes que se adhieren a un paro convocado por el gremio respectivo al comienzo de Semana Santa, no están mostrando sensibilidad social.

Asimismo, una empresa sabe estar cuando tiene la capacidad de trabajar en interrelación con empresas complementarias.

Saber estar es ver en la competencia no un peligro sino oportunidades de mejora.

- El saber hacer de una empresa forma parte de lo que se podría denominar “la habilidad operativa que la misma tiene como cuerpo social”.

Si una fábrica de autos deja el control de calidad es manos de sus compradores es

debido a que su personal no maneja adecuadamente la organización de la acción (recordemos el caso del Renault Logan).

A veces se llega al extremo señalado debido a que los mandos de la empresa no dominan los medios operacionales, los desconoce sencillamente. Supongamos que una empresa metalúrgica está dirigida en la producción por un Licenciado en Administración de Empresa que no le interesa el proceso productivo, y que no escucha a los especialistas...

La especificidad de las funciones hace que se tenga la “aplicación de los lenguajes específicos”, que hacen al saber hacer de la empresa.

La eficiencia de toda empresa también implica el manejo del instrumental específico.

La destrucción de la Educación Técnica que ocurrió durante el gobierno de Menem(1989-1999) en la Republica Argentina es un vivo ejemplo de cómo las políticas nacionales hacen perder del “saber hacer” de las empresas.

La reacción a este fenómeno es capacitar al personal en la propia empresa, mentalizarlo, buscar de darle oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades. Por esto es tan importante tener Capacitación en las empresas.

Si los sistemas educativos fracasan, la empresa debe asumir el rol de los mismos para tener el personal que cumpla con los objetivos institucionales.

- El saber pensar es uno de los problemas que la empresa debe abordar con el mayor ahínco pues consiste en pensarse objetivamente en relación a lo que se hace.

Al respecto, cabe señalar, que debemos recurrir a Platón para recordar que los campos del saber se pueden dividir en dos grandes grupos: lo doxológico que significa lo opinable y lo epistemológico que implica el conocimiento cierto.

Los análisis institucionales deben hacerse, normalmente, desde lo opinable pues no existen reglas o normas que algorítmicamente controlen a las instituciones o agrupaciones humanas.

Sin embargo, hay que generar normas, métodos y protocolos de análisis de la empresa para poder “anticipar al futuro”, que de eso se trata el saber pensar a la institución.

Finalmente:

- El Saber-Saber: que consiste en el poder generar soluciones inéditas ante problemas antes nunca vistos.

Para poder desenvolverse todas las empresas deben fijar un objetivo.

El mismo consiste en un relato que fija la meta u objetivo ideal de la organización.

Si se tiene una acería estatal, el ideario-objetivo podría ser: “Esta empresa se ha fundado con el propósito de ser una herramienta fundamental en el desarrollo nacional, pues, sabido es, que ningún país puede tener un desarrollo autónomo si no tiene una industria sidero-metalúrgica fuerte. Más allá de la obtención de ganancias, se buscará desarrollar una industria metalúrgica complementaria de capitales privados que completen y complementen a la fabricación del acero que el Estado Nacional sustenta.-“

Si la misma acería es privado, el relato muta: “Esta empresa tiene por objeto la fabricación de acero que responda a los

estándares internacionales, con precios competitivos no solamente en el nivel interno sino también en el mercado mundial, en el cual se aspira a insertarse de una manera vigorosa. La empresa tendrá una política social que integre a su personal en el desarrollo y en el compartir políticas y objetivos. Además se pretende responder a las expectativas de los inversores generando dividendos que hagan atractivo reinvertir en la expansión de esta Empresa en emprendimientos complementarios, como ser la industria metalúrgica.”

En ambos objetivos se muestra deseos de un país mejor pero en un caso como Política de Estado y en el otro como una empresa que de dividendos a sus inversores.

Ambos están correctos pero las visiones son necesariamente diferentes.

Una vez planteado el objetivo se requiere Planificar...

PLANIFICACIÓN

- ¿POR QUÉ ESTUDIAMOS EN ESTE MOMENTO DE LA CARRERA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN?
- EL ÁREA DE SISTEMAS ES CLAVE EN TODAS LAS EMPRESAS PUES LAS ORGANIZACIONES ESTÁN OBLIGADAS A ASUMIR UN PROCESO DE CAMBIO PERMANENTE Y UNA CONSTANTE BÚSQUEDA DE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.-
- LA INFORMACIÓN ES UN RECURSO ESTRATÉGICO CRÍTICO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS DESDE UNA PERSPECTIVA DE APOYO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Planificación es:

- ✓ ES EL PROCESO DE ESTABLECER METAS Y ELEGIR MEDIOS PARA ALCANZAR DICHAS METAS (Stone 1996)

- ✓ ES EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA DETERMINAR EN FORMA EXACTA LO QUE LA ORGANIZACIÓN HARÁ PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS (Ortiz)

- ✓ ES EL PROCESO DE EVALUAR INFORMACIÓN RELEVANTE Y LOS DESARROLLOS FUTUROS PROBABLES, DANDO COMO RESULTADO UN CURSO DE ACCIÓN RECOMENDADO: UN PLAN (Goodstein)

- ✓ LA PLANIFICACIÓN...SE ANTICIPA A LA TOMA DE DECISIONES. ES UN PROCESO DE DECIDIR...ANTES DE QUE SE REQUIERA LA ACCIÓN. (ACKOFF,1981)

- ✓ CONSISTE EN DECIDIR CON ANTICIPACIÓN LO QUE HAY QUE HACER, QUIÉN TIENE QUE HACERLO Y CÓMO DEBERÁ HACERSE. (MURDICK, 1994)

- ✓ LA PLANIFICACIÓN SE ERIGE COMO PUENTE ENTRE EL PUNTO EN EL CUAL NOS ENCONTRAMOS Y AQUEL DONDE QUEREMOS IR.

- ✓ **ES EL PROCESO DE DEFINIR EL CURSO DE ACCIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS. EL PLAN ESTABLECE LO QUE HAY QUE HACER PARA LLEGAR AL ESTADO FINAL DESEADO. (CORTÉS, 1998)**

- ✓ ES EL PROCESO CONSCIENTE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL MEJOR CURSO DE ACCIÓN PARA LOGRAR EL OBJETIVO(JIMÉNEZ, 1982).

- ✓ IMPLICA CONOCER EL OBJETIVO, EVALUAR LA SITUACIÓN, CONSIDERAR DIFERENTES ACCIONES QUE PUEDAN REALIZARSE Y ESCOGER LA MEJOR.

- ✓ LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA ALCANZAR UN FUTURO DESEADO, TENIENDO EN CUENTA LA SITUACIÓN ACTUAL Y LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDEN INFLUIR EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

- ✓ ES EL PROCESO DE SELECCIONAR INFORMACIÓN Y HACER SUPUESTOS RESPECTO AL FUTURO PARA FORMULAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES(TERRY, 1987)

En prácticamente todas las definiciones anteriores es posible encontrar que:

- ✓ **La Planificación es un Proceso que requiere “a priori” fijar objetivos o metas**

✓ *y seleccionar los medios más convenientes para alcanzarlos*

La Planificación cumple dos propósitos principales:

- EL PROTECTOR QUE CONSISTE EN MINIMIZAR EL RIESGO REDUCIENDO LA INCERTIDUMBRE QUE RODEA EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y
- DEFINIENDO LAS CONSECUENCIAS DE UNA ACCIÓN ADMINISTRATIVA DETERMINADA
- EL PROTECTOR QUE CONSISTE EN MINIMIZAR EL RIESGO REDUCIENDO LA INCERTIDUMBRE QUE RODEA EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y
- DEFINIENDO LAS CONSECUENCIAS DE UNA ACCIÓN ADMINISTRATIVA DETERMINADA

Y...

- EL AFIRMATIVO QUE CONSISTE EN ELEVAR EL NIVEL DE ÉXITO ORGANIZACIONAL
- UN PROPÓSITO ADICIONAL DE LA PLANIFICACIÓN CONSISTE EN COORDINAR LOS ESFUERZOS Y LOS RECURSOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

SE HA DICHO QUE....

LA PLANIFICACIÓN ES COMO UNA LOCOMOTORA QUE ARRASTRA EL TREN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL.....

POR OTRO LADO, SE PUEDE CONSIDERAR A LA PLANIFICACIÓN COMO EL TRONCO FUNDAMENTAL DE UN ÁRBOL IMPONENTE, DEL QUE CRECEN LAS RAMAS DE LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL.

- SIN EMBARGO...

EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL ES FACILITAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

E...

IMPLICA TOMAR EN CUENTA LA NATURALEZA DEL ÁMBITO FUTURO EN

EL CUAL DEBERÁN EJECUTARSE LAS ACCIONES PLANIFICADAS

LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO CONTINUO QUE REFLEJA LOS CAMBIOS DE AMBIENTE Y BUSCA ADAPTARSE A ELLOS.

UNO DE LOS RESULTADOS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ES UNA ESTRATEGIA PARA LA ORGANIZACIÓN

- UN FACTOR IMPORTANTE DE LA PLANIFICACIÓN SE BASA EN LA NECESIDAD DE LA PERMANENCIA

EN EL PASADO LA PERMANENCIA LA GARANTIZABA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y SU INICIATIVA DE VENTA.

- EN LAS DÉCADAS PASADAS TENÍA UN ALTO VALOR LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LAS ESTADÍSTICAS Y LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LAS MISMAS, ASÍ COMO LA PROYECCIÓN DE DATOS.

- HOY EL ÉXITO SE SUSTENTA EN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y SUS RECURSOS PARA DAR RESPUESTA AL MERCADO, EN SU CAPACIDAD PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y LA INTEGRACIÓN DE SUS RECURSOS ESTRUCTURALES Y HUMANOS.

DEBIDO A ESTA ASEVERACIÓN...

- PODEMOS DECIR QUE : AL MOMENTO DE LA PLANIFICACIÓN, Y MÁS ALLÁ DE LA CAPACIDAD POTENCIAL DE UNA EMPRESA, ES NECESARIO EVALUAR LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y

AMENAZAS(MATRIZ FODA)

Matriz FODA.

- El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de:
- Los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.
- Es un método para analizar:
 - Fortalezas.
 - Oportunidades.
 - Debilidades.
 - Amenazas.
- En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno.

Objetivos.

- ❖ Conocer la realidad de la situación.
- ❖ Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a Empresas, Instituciones o cualquier otro tipo de organización.
- ❖ Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.
- ❖ Unidad de pensamiento unidad de acción.

Componentes.

- Interior
- Fortalezas
Debilidades

- Recursos humanos.

- Técnico.
- Financiero.
- Tecnológico.

- Exterior

Oportunidades Amenazas

- Microambiente.
- Macro ambiente.

Fortalezas.

- Calidad Total del Producto.
- Economías de escala.
- Recursos Humanos bien capacitados.
- Innovación en Tecnología.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- Servicio al Cliente.
- Liquidez.

Debilidades.

- Altos costos de producción.
- Alta resistencia al cambio.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de planeación.
- Recursos humanos sin capacitación.
- Falta de Control Interno.
- Tecnología Obsoleta.

Oportunidades.

- Nuevos Mercados.
- Posibilidad de Exportación.
- Mercado en Crecimiento.

Amenazas.

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Productos Sustitutos.
- Ingreso de productos importados.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como:

- GRADO DE OBJETIVIDAD.
- PELIGROS DE GRUPOS DE ANÁLISIS:
 - INVULNERABILIDAD. Tener demasiado optimismo ignorando signos de peligro
 - FALSA UNANIMIDAD. El silencio y la no intervención no son aprobatorios.
 - PÉRDIDA DEL PRINCIPIO DE RACIONALIDAD, Perder capacidad analítica, volviéndola irreal.
 - CONDUCTA ESTEROTIPADA. “Códigos de silencio”.
 - EL SUBJETIVISMO. Situaciones anteriores que pueden ser falsas en sus causas y ciertas en sus consecuencias.
 - OPINIONES. Base en análisis de hechos reales.
 - MEZCLAR OTRAS METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS NO COMPATIBLES. Crear escenarios simulados, no es lo correcto; la matriz ayuda a analizar situaciones actuales o previsibles de hechos concretos y objetivos.
 - EL TEMOR. Se origina por el clima y la cultura organizacional de la Empresa ignorar situaciones visibles y previsibles.
 - LA MIOPIA. Suele surgir al momento de la introspección y/o el análisis.
- MEZCLAR DIVERSAS POSICIONES JERÁRQUICAS. Esto puede generar también el efecto MIOPIA, ya que a mayor nivel jerárquico hay mayor alejamiento de la realidad.
- MEZCLAR DESPROPORCIONADAMENTE PERSONAS DE MENTALIDAD MUY DIFERENTE. Equilibrio de partes para garantizar mayor valor agregado.
- CONSIDERAR QUE EL FODA ES UN FORMATO UNICO: NO HAY RECETAS! Cada situación es diferente por lo tanto no existe un formato único de análisis.
- PERIODICIDAD DEL FODA. ¿Cada cuándo debe hacerse un FODA?... Depende del dominio del mercado, competitividad, condiciones políticas, variaciones de precios.
- Preguntas a responder en relación con nuestra competencia, de tal manera que se establezca con mayor exactitud, la verdadera situación de la compañía.
 - ¿Cuáles han sido nuestros mayores logros?
 - ¿Cuáles han sido nuestras principales deficiencias? Y ¿qué medida tomar para reducir al mínimo estas ventajas?
 - ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas? Y ¿Cómo aprovechar estas fortalezas desde una perspectiva estratégica y operativa?

- ¿Cuáles son nuestras principales debilidades? Y ¿Cómo corregirlas para reducir las al mínimo?
- ¿Qué factores externos fundamentales nos podría afectar? Y ¿Qué medidas tomar para abordarlos en forma efectiva?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades de alcance? Y ¿Qué podemos hacer para aprovechar esas oportunidades?

Pasos.

- Elaborar el Diagnóstico, enlistando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.

Fortalezas. F1 F2 ... Fin	Debilidades. D1 D2 ... Don
Oportunidades. O1 O2 ... An	Amenazas. A1 A2 ... An

Esquema de la Matriz FODA

A continuación:

- Formar la Matriz FODA indicando las cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.
- Cabe destacar la importancia en la realización de este análisis, el cual consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos nuestra empresa tiene ventaja respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1 F2 ... Fn	Debilidades D1 D2 ... Dn
Oportunidades O1 O2 ... An	FO (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O.	DO (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.
Amenazas A1 A2 ... An	FA (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	DA (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A.

Ejemplo

Centro de Estudios Superiores

- Fortalezas:
 - Excelente imagen.
 - 100% de los docentes cuentan como mínimo con licenciatura.
 - Optimización de las instalaciones que permite brindar mejor atención a alumnos.
 - Convenios Internacionales.
- Debilidades:
 - La deserción en el nivel superior representa problemas.
 - Contrato de personal docente si el perfil idóneo para impartir programas de alta calidad.
 - Sistemas educativos virtuales no son todavía una alternativa real a la educación tradicional.
- Oportunidades:
 - Cambio del perfil demográfico.
 - Aumento de la demanda de universidades calificadas.
 - Actualmente la educación superior es considerada

como un factor determinante.

- Amenazas:
 - Incursión de Universidades extranjeras en el mercado nacional.
 - Migración rápida del modelo de educación presencial al virtual.
 - Inestabilidad económica en el núcleo familiar, situación que provoca temprana deserción.

HISTORIA, DESAFÍOS, EVOLUCIÓN

- A FIN DE ENTENDER EL MOMENTO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES HAY QUE ESTUDIAR LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

PUES LA HISTORIA...

- PERMITE QUE EL HOMBRE NO TROPIECE DOS VECES CON LA MISMA PIEDRA...

Factores Internos	Fortalezas F1 Excelente imagen. F2 100% de docentes con licenciatura. F3 Optimización de instalaciones. F4 Convenios Intel's.	Debilidades D1 Deserción en nivel superior. D2 Contrato docente sin nivel idóneo. D3 Educación Virtual ineficiente.
Factores Externos		
Oportunidades O1 Perfil demográfico. O2 Demanda de buenas universidades O3 Universidad – factor determinante.	Consolidar oferta educativa. Integrar nuevos modelos educativos. Fomento intercambios.	Diseñar medidas de retención de alumnos. Impulsar el estudio postgrado a docentes. Congruencia entre planes de estudio y demandas del país.
Amenazas A1 Jóvenes sin tendencia vocacional A2 Desempleo. A3 Sit. Eco. del estudiante.	Optimizar instalaciones eliminando obstáculos a innovaciones tecnológicas. Fomentar el trabajo antes de concluir estudios.	Promoción de un programa de orientación vocacional y de apoyo económico. Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a necesidades productivas

- Cabe destacar la importancia en la realización de este análisis, el cual consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos nuestra empresa tiene ventaja respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.
- CRECIMIENTO: PERMANECER NO ALCANZA, HAY QUE CRECER Y SE CRECE A TRAVÉS DE LAS PROPUESTAS DE LA GENTE QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA.

LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN INDUSTRIAL ESTÁ VINCULADA, SIN DUDA,

A LA HISTORIA DE LOS EE UU Y EUROPA.

- DE LA CONSOLIDACIÓN DE EEUU COMO POTENCIA INDUSTRIAL EN 1900 Y EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL QUE TIENE LUGAR EN EUROPA PARALELAMENTE ...

NACEN LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN...

Los pioneros fueron:

Frederick W. Taylor en EE UU
(1856-1915)

- Henri Fayol en Francia
(1841 – 1925)

ESTOS DOS ECONOMISTAS E INGENIEROS GENERAN EL MARCO CIENTÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS...

- ETAPAS DE LA HISTORIA EMPRESARIAL, SEGÚN IGOR ANSOFF...
- 1900 A 1930: ERA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA

LA EMPRESA QUE OFREZCA UN PRODUCTO AL MENOR PRECIO SERÁ LA QUE GANARÁ UNA MAYOR PARTE DEL MERCADO.”

LA ECONOMÍA ES UN SISTEMA INTROVERTIDO, CERRADO EN LA NACIÓN...

- 1900 A 1930: ERA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA

LA EMPRESA QUE OFREZCA UN PRODUCTO AL MENOR PRECIO SERÁ LA QUE GANARÁ UNA MAYOR PARTE DEL MERCADO.”

LA ECONOMÍA ES UN SISTEMA INTROVERTIDO, CERRADO EN LA NACIÓN...

- ***SE ESTABLECEN PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES Y SE LOS FIJA EN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, CON LA IDEA DE DAR ESTABILIDAD A LARGO PLAZO.***
- EL CONTROL FINANCIERO COMO FORMA DEL EJERCICIO DE CONDUCCIÓN DE LOS DESTINOS DE LAS EMPRESAS.

- LA DIRECCIÓN SE EJERCE A TRAVÉS DEL CONTROL.
- ERA EL MOMENTO DE SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LA POBLACIÓN.
- LA EMPRESA ESTABA FOCALIZADA HACIA LA PRODUCCIÓN

Luego de la crisis de 1930

- LA ERA DEL MARKETING O EL NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA
- LOS CONSUMIDORES TIENEN UN MAYOR PODER DE COMPRA...
- NACE EL CONCEPTO DE SOLUCIONES INTEGRALES AL CLIENTE (SIC)

LAS EMPRESAS SE EXPANDEN AL MUNDO EN FORMA EXTROVERTIDA

SE BUSCAN ESTRATEGIAS PARA QUE LAS EMPRESAS SEAN MÁS RENTABLES.

LA HERRAMIENTA CLAVE DEL ÉXITO ES LA MERCADOTECNIA

LA MERCADOTECNIA ES UN ESTADO MENTAL

LA MERCADOTECNIA SE CENTRA EN EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES CONTROLABLES

- ***Producto***
- ***Precio***
- ***Publicidad y Promoción***
- ***Plaza o canales de distribución***

CADA UNA DE LAS CUATRO P SE DESARROLLA DE MANERA CIENTÍFICA A FIN DE POTENCIARLA Y LOGRAR EL ÉXITO DEL NEGOCIO.

LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION DEFINE LA MERCADOTECNIA COMO “EL PROCESO DE PLANIFICAR Y EJECUTAR LA CONCEPCIÓN, ASIGNACIÓN DE PRECIOS, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE IDEAS, BIENES Y SERVICIOS PARA CREAR INTERCAMBIOS QUE SATISFAGAN METAS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN.

- LA CLAVE DEL ÉXITO DE LA MERCADOTECNIA ES ADOPTAR EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE
- PETER DRUCKER DECLARÓ QUE “TODO NEGOCIO PUEDE DEFINIRSE COMO ALGO QUE SIRVE AL CLIENTE, MERCADO O USUARIOS FINALES”
- EL MERCADÓLOGO DEBE CONTEMPLAR LA ORGANIZACIÓN, SUS ACTIVIDADES Y PROCESOS A TRAVÉS DE LOS OJOS DE LOS CLIENTES.
- LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO + MERCADOTECNIA SATISFACE AL CLIENTE Y LOGRA RENTABILIDAD, PERMANENCIA Y CRECIMIENTO

PARA MEJORAR EL PRODUCTO APARECEN LOS CENTROS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO.

- LA ERA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA SE CARACTERIZÓ POR LA URGENCIA DE SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE BIENESTAR FÍSICO Y SEGURIDAD DE LA POBLACIÓN...
- LA ERA DEL MARKETING EN MASA AUMENTÓ EL DESEO DE BIENESTAR Y

SEGURIDAD HASTA LA URGENCIA POR OBTENER RIQUEZA...

LA ERA POST-INDUSTRIAL ES LA LLEGADA DE LA RIQUEZA...

- Las empresas se enfrentan con retos nuevos e inesperados, que determinan la urgencia de satisfacer con visión creativa las situaciones dinámicas y cambiantes de este momento.

LOS CONSUMIDORES MODIFICAN SUS PATRONES DE DEMANDA AL CRECER EL PODER DE COMPRA...

- LA TECNOLOGÍA AFECTA A LA OFERTA Y LA I&D PRODUCE INDUSTRIAS BASADAS EN LA TECNOLOGÍA...
- HAY UNA PARTE DE LA POBLACIÓN QUE, SATISFECHA SUS NECESIDADES BÁSICAS, REQUIERE DE MAYOR CALIDAD DE VIDA...

EN LOS AÑOS 80...

- SE INTENSIFICÓ LA COMPETENCIA COMO CONSECUENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS....
- PARALELAMENTE SE ACELERA LA ESCASEZ DE RECURSOS....
- SE ACELERAN LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS...
- LOS PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN SE VUELVEN

MÁS GRANDES Y MÁS COMPLEJOS, REQUIRIENDO ALTA ESPECIALIZACIÓN Y PROFESIONALISMO EN EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ETAPAS DESCRIPTAS...

- LA VOLATIBILIDAD DE LA ECONOMÍA MUNDIAL, LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA ECONOMÍA, LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS REQUIEREN DE LAS EMPRESAS UN COMPORTAMIENTO ADAPTATIVO PERMANENTE...

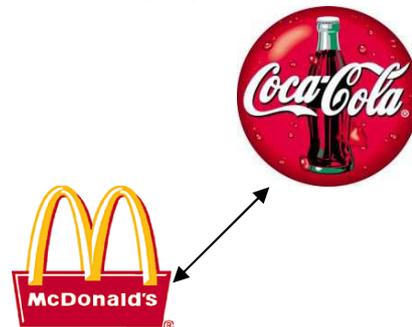
ESTAMOS EN UNA ÉPOCA DE ACELERACIÓN DEL CAMBIO...



- **EN ESTE PERÍODO SE GENERA UN INCREMENTO IMPORTANTE DE LA TURBULENCIA DEL AMBIENTE (PETER DRUCKER)**
- EN DONDE LAS TENDENCIAS PREVISIBLES SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS SE TORNAN INESTABLES
- ES UNA ÉPOCA DE COMPETENCIA DESPIADADA PERO TAMBIÉN DE EMPRESAS QUE SE COMPLEMENTAN

ESTABLECIENDO ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

- UN EJEMPLO DE ALIANZA ESTRATÉGICA EN EL MUNDO GLOBALIZADO (QUE NO ES UNA FICCIÓN) DE DOS LÍDERES, EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, ES LA INSERCIÓN DE COCA-COLA EN LOS NEGOCIOS DE MCDONALD'S...



- CUANDO COCA-COLA SE INSERTA EN LAS OFERTAS DE MCDONALD'S, LOGRA ASEGURARSE E INCREMENTAR SUS VENTAS, POR CUANTO TODO CLIENTE DE LA SEGUNDA MARCA INDEFECTIBLEMENTE DEBERÁ TOMAR UNA GASEOSA DE LA PRIMERA MARCA
- **EN EL CASO INVERSO TAMBIÉN ES MC DONALD'S LA QUE LOGRA BENEFICIOS, YA QUE SU OFERTA SERÁ POTENCIADA AL INCORPORAR A LA MISMA, LA GASEOSA PREFERIDA GENERALMENTE POR EL CONSUMIDOR. FINALMENTE APARECE UN VALOR AGREGADO A SU OFERTA.**

- LAS EMPRESAS, EN ESTE MOMENTO, PROCURAN SISTEMATIZARSE Y CONSOLIDAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
- EL USO DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA CONSOLIDA EL ENTENDIMIENTO DEL MERCADO Y DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LA MEJORA DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

Y ... SE DESARROLLA EL BUSINESS INTELLIGENT

- EN UN MUNDO CAMBIANTE HAY QUE PLANIFICAR PARA ANTICIPARSE AL FUTURO, A LAS NECESIDADES DEL CONSUMO Y AL PERFIL DE LOS CIUDADANOS.

CLASES DE PLANIFICACIÓN

EXISTEN DIVERSAS CLASIFICACIONES ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN.

SEGÚN ALGUNOS AUTORES, LOS GERENTES UTILIZAN DOS TIPOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN:

- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ DISEÑADA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA MUESTRA CÓMO SE PUEDEN

APLICAR LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN EL QUEHACER DIARIO.-

- SIN EMBARGO...

LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y LOS PLANES OPERATIVOS ESTÁN VINCULADOS

A:

LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, META GENERAL QUE JUSTIFICA LA EXISTENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN.

LOS PLANES ESTRATÉGICOS DIFIEREN DE LOS PLANES OPERATIVOS EN CUANTO:

- SU HORIZONTE DE TIEMPO.
- ALCANCE
- GRADO DE DETALLE

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO QUE ENFOCA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO.

MUY VINCULADOS AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- ESTRATEGIA
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- CÓMO FORMULAR UNA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA:

ES UN PLAN AMPLIO, UNIFICADO E INTEGRADO QUE RELACIONA LAS VENTAJAS RELATIVAS DE LA EMPRESA CON LOS DESAFÍOS DEL AMBIENTE Y

SE LAS DISEÑA PARA
ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE
LA ORGANIZACIÓN A LARGO
PLAZO

- TAMBIÉN SE PUEDE DEFINIR A LA PALABRA ESTRATEGIA COMO LA RESPUESTA DE UNA ORGANIZACIÓN A SU ENTORNO EN EL TRANSCURSO DEL TIEMPO

ASIMISMO PARA QUE UNA
ESTRATEGIA SEA ÚTIL DEBE
SER CONSISTENTE CON LOS
OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES

- ✓ EN PÁRRAFOS ANTERIORES SE HABÍA DCHO QUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERACIONAL, PERO SE PUEDE SISTEMATIZAR MÁS EN DETALLE COMO:

- **ESTRATÉGICA:** CONSTRUYE EL CAMINO PARA ALCANZAR
 - **TÁCTICA:** FIJA EL MODO DE RECORRER EL CAMINO PARA ALCANZAR
 - **OPERACIONAL:** RECORRE EL CAMINO VENCIENTO LOS OBSTÁCULOS COTIDIANOS PARA ALCANZAR LOS
- Objetivos y metas de la organización.
-

VEAMOS EL SIGUIENTE
EJEMPLO BASADO EN LOS
PASOS REALIZADOS POR EL
GRL.MC ARTHUR EN LA 2ª
GUERRA MUNDIAL.



- **OBJETIVO:** LLEGAR AL JAPÓN------(LA META)

- **ESTRATEGIA:** EN CADA ISLA SÓLO CABEZAS DE PUENTE COMO FACTORÍAS DE ABASTECIMIENTO -----(EL CAMINO ADECUADO)

- **TÁCTICA:** INVASIÓN ANFIBIA Y CONSOLIDACIÓN DE CABEZAS DE PUENTE----- ----(LOS TÍTULOS DEL HACER)

LOS DETALLES DEL HACER

- **OPERACIONAL:**
- ✓ EMBARCAR TROPAS EN LANCHAS DE DESEMBARCO CON EQUIPO ALIGERADO Y 40 CARGAS.
- ✓ ORDENAR A LA FLOTA BOMBARDEAR
- ✓ PEDIR APOYO AÉREO
- ✓ DESEMBARCO Y AVANCE HASTA NO MÁS DEL 20% DE LA SUPERFICIE DE LA ISLA
- ✓ ASEGURAR LOGÍSTICA
- ✓ CONTINUAR CON GUERRA DE TRINCHERAS.

Otro ejemplo:

OBJETIVO: EXPANDIR “LA NURIA”
PARA INCREMENTAR
GANANCIAS CON PRODUCTOS DE
CALIDAD:------(LA META)

- **ESTRATEGIA:** DESARROLLAR ULTRACONGELADOS Y CADENA DE “PANADERÍAS-CAFÉ” -----(EL CAMINO ADECUADO)

- **TÁCTICA:** OBTENER ULTRACONGELADOS CON VARIEDAD Y CALIDAD. TERCIALIZACIÓN DE LA CADENA DE PANADERÍAS-CAFÉ -----(LOS TÍTULOS DEL HACER).

LOS DETALLES DEL HACER

- OPERACIONAL:
- ✓ DESARROLLO DE ULTRACONGELADOS
- ✓ CAMIONETAS CON FREEZER
- ✓ HORNOS A INSTALAR
- ✓ DIMENSIONES DE LOS LOCALES
- ✓ DECORADORES
- ✓ PUBLICITAR FRANQUICIA
- ✓ CONTRATOS
- ✓ AUDITORIAS DE CALIDAD Y SERVICIO
- ✓ PROVISIÓN JUST IN TIME

La administración estratégica

➤ ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: ES EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN REALICE LA PLANIFICACIÓN ESATRATÉGICA Y DESPUÉS ACTÚE DE ACUERDO A DICHOS PLANES.

LOS PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA SON:

- ✓ LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ✓ LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ✓ LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA
- ✓ LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- CÓMO FORMULAR UNA ESTRATEGIA: ES UN PROCESO QUE CONSISTE EN RESPONDER CUATRO PREGUNTAS:
 - ✓ ¿CÚALES SON EL PROÓSITO Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?
 - ✓ ¿A DÓNDE SE DIRIGE ACTUALMENTE LA ORGANIZACIÓN?

- ✓ ¿EN QUÉ TIPO DE AMBIENTE ESTÁ LA ORGANIZACIÓN?
- ✓ ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA ALCANZAR EN UNA FORMA MEJOR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL FUTURO?

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA:

- CONSISTE EN FORMULAR PLANES A CORTO PLAZO QUE PONGAN DE RELIEVE LAS DIVERSAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.
- SE UTILIZA PARA DESCRIBIR LO QUE LAS DIVERSAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN HACER PARA QUE LA EMPRESA TENGA ÉXITO EN EL CORTO PLAZO...
- LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA PUEDE CLASIFICARSE SEGÚN SUS PROPÓSITOS EN TRES TIPOS FUNDAMENTALES:

1.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

2.- PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.

3.- PLANIFICACIÓN FÍSICA O TERRITORIAL.

- SEGÚN EL PERÍODO QUE ABARQUE PUEDE SER:
 - DE CORTO PLAZO
 - DE MEDIANO PLAZO
 - DE LARGO PLAZO

- HAY AUTORES COMO ACKOFF QUE DEFINEN A LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA, QUE INCLUYE A LA TÁCTICA, COMO: EL DISEÑO DE UN ESTADO FUTURO DESEADO PARA UNA ENTIDAD Y DE LAS MANERAS EFICACES DE LOGRALO...
 - PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL: PUEDE DEFINIRSE COMO EL INVENTARIO DE RECURSOS Y NECESIDADES Y LA DETERMINACIÓN DE METAS Y DE PROGRAMAS QUE HAN DE ORDENAR ESOS RECURSOS PARA ATENDER DICHAS NECESIDADES, ATINENTES AL DESARROLLO ECONÓMICO Y AL MEJORAMIENTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.
 - PLANIFICACIÓN FÍSICA O TERRITORIAL: PUEDE DEFINIRSE COMO LA CAPACIDAD DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y EL USO RACIONAL E INTENSIVO DE SUS RECURSOS TANTO NATURALES COMO DE EQUIPAMIENTO
 - PLANIFICACIÓN DE CORTO PLAZO: EL PERÍODO QUE CUBRE NO EXCEDE UN AÑO...
 - PLANIFICACIÓN DE MEDIANO PLAZO: EL PERÍODO QUE CUBRE ES DE MÁS DE UN AÑO Y MENOS DE CINCO.
 - PLANIFICACIÓN DE LARGO PLAZO: EL PERÍODO QUE CUBRE ES DE MÁS DE CINCO AÑOS.
 - **LOS PLANES SE PUEDEN CLASIFICAR TAMBIÉN DE ACUERDO AL ÁREA RESPONSABLE DE SU CUMPLIMIENTO**
- ASI SE TIENE:
- Plan de Producción
 - Plan de Mantenimiento
 - Plan de Mercadeo
 - Plan de Finanzas
 - Plan de Negocios
- SEGÚN EL ALCANCE, LOS PLANES SE PUEDEN CLASIFICAR COMO:
- INTRADEPARTAMENTALES: SI SE APLICAN A UN DEPARTAMENTO.
EJEMPLO: PLAN DE MANTENIMIENTO MECÁNICO.
 - INTERDEPARTAMENTALES: SI AFECTAN A MÁS DE UN DEPARTAMENTO
EJEMPLO: PLAN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
 - PARA TODA LA ORGANIZACIÓN.
EJEMPLO: PRESUPUESTO.
 - TAMBIÉN PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO PLANES LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS, LAS NORMAS Y LOS MÉTODOS DE TRABAJO.

- LAS POLÍTICAS SON LÍNEAS GENERALES O DIRECTIVAS AMPLIAS QUE ESTABLECEN ORIENTACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EJEMPLO: PROMOCIÓN INTERNA DEL PERSONAL

- LOS PROCEDIMIENTOS SON REGLAS QUE ESTABLECEN LA FORMA CONVENCIONAL DE ORGANIZAR ACTIVIDADES PARA CUMPLIR UNA META.

EJEMPLO: CIERRE DE UN EJERCICIO COMERCIAL

- LOS MÉTODOS SON FORMAS SISTEMÁTICAS Y ESTRUCTURADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES EN FORMA EFICIENTE.

- LAS NORMAS SON REGULACIONES ESTRECHAS QUE DEFINEN CON DETALLE LOS PASOS Y ACCIONES PARA REALIZAR ACTIVIDADES REPETITIVAS

Y ... NIVELES GERENCIALES

- LOS DISTINTOS NIVELES GERENCIALES TOMAN A SU CARGO DISTINTAS PLANIFICACIONES DE ESTA MANERA:
- LA ALTA GERENCIA PLANIFICA DE MANERA ESTRATÉGICA QUE IMPLICA EL LARGO PLAZO...
- LA GERENCIA INTERMEDIA PLANIFICA DE MANERA TÁCTICA QUE IMPLICA EL MEDIANO PLAZO...
- LOS ADMINISTRADORES DE LÍNEA SON LOS

ENCARGADOS DE PLANIFICAR EN FORMA OPERATIVA, LO QUE IMPLICA EL CORTO PLAZO...

- NATURALMENTE QUE LA META U OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN LOS FIJA EL DIRECTORIO EN CONSENSO CON LA ALTA DIRECCIÓN...

MODO ACTUAL DE DIRECCIÓN

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ES AQUELLA QUE PARECE MÁS ADECUADA PARA ENFRENTAR UN TIEMPO QUE PRESENTA UN GRADO MUY COMPLEJO FRENTE A LA PREDICCIÓN DEL FUTURO...

CON OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARCIALMENTE PREDECIBLES Y HECHOS Y SITUACIONES NO ESPERADAS(SORPRESAS), POR ENDE POCO PREDECIBLES.

- EL SISTEMA DE DIRECCIÓN UTILIZADO POR UNA EMPRESA ES DE FUNDAMENTAL IMPORTANCIA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDA GENERAR RESPUESTAS DINÁMICAS A LOS CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN EL ENTORNO
- ESTAS RESPUESTAS ESTÁN CONDICIONADAS A LA MANERA EN LA CUAL LA CONDUCCIÓN DE MAYOR NIVEL PERCIBE:

LOS RETOS AMBIENTALES. Y DIAGNOSTICA SU IMPACTO SOBRE LA EMPRESA...

Y DECIDEN QUE ES NECESARIO HACER...

- LLEVAN A CABO SUS DECISIONES
- Y CONSOLIDAN SUS ESTRATEGIAS

ASUMEN EL LIDERAZGO

- ACENTÚAN SU ESPECIALIDAD ORIENTADA AL CLIENTE...
- SEGMENTAN LOS MERCADOS
- DESARROLLAN SUS ESTÁNDARES DE PROPIEDAD REGISTRADA
- CONSOLIDAN SU ACTIVIDAD CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS...

- LA CRECIENTE TURBULENCIA DEL AMBIENTE TRANSFORMA DÍA A DÍA A LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN EN MÁS SENSIBLES Y COMPLEJOS COMO COMPLEMENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS ANTERIORES, FRENTE A LAS NUEVAS RESPUESTAS QUE LA REALIDAD IMPONE.

- EL MUNDO ACTUAL IMPLICA Y REQUIERE UN CAMBIO DE ENFOQUE DESDE EL CAPITALISMO SALVAJE A LA CONSIDERACIÓN DE ASPECTOS SOCIALES Y CON UN ESPÍRITU DE COLABORACIÓN QUE INCLUYE CONTEMPLAR LOS PROBLEMAS INDIVIDUALES, CONDENAR LA DISCRIMINACIÓN Y PREOCUPARSE POR LA ECOLOGÍA...

- EL MODO QUE ASUME LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA DIFIERE DE OTROS ENFOQUES TÉCNICOS QUE, EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS PUEDEN SEGUIR VIGENTES Y SER ÚTILES.

- HAREMOS UNA COMPARACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

PLANEAMIENTO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- **PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO:** LA MISMA PARTE DEL PRINCIPIO QUE...

EN EL LARGO PLAZO EL FUTURO ES PREDECIBLE SOBRE LA BASE DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DENOMINADAS PROYECCIONES ECONÓMICAS GENERADAS POR EXTRAPOLACIÓN, UTILIZANDO DATOS O INFORMACIÓN REAL DEL PASADO, QUE HABILITA A PENSAR QUE LA SOCIEDAD PRESENTA UN COMPORTAMIENTO RECURRENTE

...

- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTE DEL PRINCIPIO DE QUE EL FUTURO NO ES FÁCILMENTE PREDECIBLE...

- ✓ Y HAY QUE REALIZAR UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA PODER TOMAR EN CUENTA TODAS LAS VARIABLES PRESENTES EN UN MEDIO COMPLEJO Y CAMBIANTE...

- UN PRIMER MEDIO DE SISTEMATIZACIÓN ES LA MATRIZ FODA YA VISTA...

➤ RECURRIR A LA INFORMÁTICA Y TÉCNICAS COMO EL DATA WAREHOUSE Y LA MINERÍA DE DATOS...

COMPARACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

P.A LARGO PLAZO	P. ESTRATÉGICA
SE ESPERA QUE EL FUTURO PUEDA PREDECIRSE POR MEDIO DE LA EXTRAPOLACIÓN DEL DESARROLLO HISTÓRICO.	NO SUPONE QUE EL EL DEVENIR SEA MEJOR QUE EL PASADO NI UTILIZA LA TECNICA EXTRAPOLACION COMO TECNICA DE TOMA DE DECISIONES.
LA ALTA DIRECCIÓN SUPONE QUE EL RENDIMIENTO FUTURO DEBE SER MEJOR QUE EL PASADO.	
NEGOCIA METAS MÁS ELEVADAS DONDE LOS RESULTADOS SE ENCUENTRAN POR ENCIMA O POR DEBAJO DE ESE NIVEL, DEPENDIENDO DE LA EFICIENCIA DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS DONDE SE IDENTIFICAN TENDENCIAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.-
	<i>ANÁLISIS COMPETITIVO:</i> SE DETERMINAN FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO
	ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DE LA CARTERA DONDE SE COMPARAN LAS DIFERENTES ÁREAS DE NEGOCIO, CONOCIDO EL POTENCIAL ACTUAL, SE BUSCA DISMINUIR LA BRECHA COMPETITIVA

CONCLUSIONES:

SI UNA ORGANIZACIÓN ASPIRA A PERMANECER SANA DEBE PLANTEARSE OBJETIVOS REALISTAS. LA PLANIFICACIÓN ESTÁ COMPROMETIDA EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y EN LAS FORMAS GENERALES PARA ALCANZARLOS.

LA OPCIÓN FRENTE A LA PLANIFICACIÓN ES LA ACTIVIDAD ALEATORIA, NO COORDINADA E INÚTIL.

LOS PLANES EFECTIVOS SON FLEXIBLES Y SE ADAPTAN A CONDICIONES CAMBIANTES

DEBE HACERSE NOTAR QUE NI LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NI LA OPERATIVA ES UN ESFUERZO OCASIONAL SI SE QUIERE QUE SEA EFECTIVA Y LOGRE LOS RESULTADOS DESEADOS...

MÁS BIEN ES UN CÍRCULO CONTINUO QUE NUNCA DEBE TERMINAR EN UNA ORGANIZACIÓN, DEBE SER VIGILADA PERIÓDICAMENTE, REVISADA Y MODIFICADA DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS INTERNOS, EXTERNOS Y EVENTOS.

Lecturas obligatorias para complementar el tema de Planificación:

En fotocopiadora CTC (apuntes Prof.Daniela Díaz)

- El análisis estratégico
- El proceso estratégico
- La planeación estratégica

Lectura recomendada:

“Planificación estratégica en el nuevo milenio” – Dr.CP Carlos A Besso e Ing.Javier A.Estefan – Editorial Catono –Rosario – 2006



La planificación en una empresa debe ser complementada y completada con técnicas de control de gestión y auditoría.

CONTROL INTERNO CONCEPTO:

- PLAN DE ORGANIZACIÓN ENTRE
 - LA CONTABILIDAD
 - FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS
- Y
- PROCEDIMIENTOS COORDINADOS

QUE ADOPTA UNA EMPRESA PARA...

- OBTENER INFORMACIÓN CONFIABLE
- SALVAGUARDAR SUS BIENES
- PROMOVER LA EFICIENCIA DE SUS OPERACIONES
- Y... ADHESIÓN A SU POLÍTICA ADMINISTRATIVA

➤ PLAN DE ORGANIZACIÓN: EL CONTROL INTERNO ES UN PROGRAMA QUE PRECISA:
EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES
Y...
EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE CONDUCTA ENTRE PERSONAS Y LUGARES DE TRABAJO EN FORMA EFICIENTE

- LA CONTABILIDAD:
- QUE TENDRÁ POR OBJETO REGISTRAR TÉCNICAMENTE TODAS LAS OPERACIONES Y ADEMÁS, PRESENTAR PERÍODICAMENTE INFORMACIÓN VERÍDICA Y CONFIABLE.
- AL EFECTO SE IMPLANTARÁ UN SISTEMA DE REGISTRO Y CONTABILIDAD APROPIADO Y PRÁCTICO QUE PERMITA:
- REGISTRAR.
- CLASIFICAR.
- RESUMIR
- Y...PRESENTAR
- TODAS LAS OPERACIONES QUE LLEVE A CABO LA EMPRESA

➤ FUNCIONES DE EMPLEADOS:

DISTRIBUCIÓN EN FORMA DEBIDA DE LAS LABORES QUE REALIZAN LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS...

FUNCIONES DE COMPLEMENTO

NO DE REVISIÓN...

- PROCEDIMIENTOS COORDINADOS...

CONTABLES,
ESTADÍSTICOS
PROCEDIMIENTOS FÍSICOS
ADMINISTRATIVOS
ETC.

ARMONIZADOS ENTRE SÍ PARA LA MEJOR CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- **EMPRESA: ORGANISMO SOCIAL INTEGRADO POR ELEMENTOS HUMANOS, TÉCNICOS, MATERIALES, INMATERIALES, ETC.**

CUYO OBJETIVO NATURAL ES:

- PRESTAR SERVICIOS A LA COMUNIDAD

Y...

- OBTENER UTILIDADES

➤ <i>OBTENER INFORMACIÓN CONFIABLE:</i>
UNO DE LOS OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO, ES LA DE OBTENER INFORMACIÓN OPORTUNA, CONFIABLE Y SEGURA QUE COADYUVE A LA TOMA ACERTADA DE DECISIONES...
➤ <i>SALVAGUARDAR SUS BIENES</i>
OTRO DE LOS OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO ES LA DE PROTEGER Y SALVAGUARDAR LOS BIENES, VALORES, PROPIEDADES, ACTIVOS, ETC. DE LA EMPRESA
DIFICULTANDO LOS MALOS MANEJOS, FRAUDES, ROBOS, ETC.

- PROMOVER LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.

ADHESIÓN A SU POLÍTICA ADMINISTRATIVA

OTRO OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO ES FACILITAR QUE LAS REGLAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN, SE CUMPLAN EFICIENTEMENTE

- SEGÚN PERDOMO MORENO, LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO SON SIETE, A SABER:

- 1) ORGANIZACIÓN
- 2) CATÁLOGO DE CUENTAS
- 3) SISTEMA DE CONTABILIDAD
- 4) ESTADOS FINANCIEROS
- 5) PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS
- 6) ENTRENAMIENTO, EFICIENCIA Y MORALIDAD DEL PERSONAL,
- 7) SUPERVISIÓN

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ LOS PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO SON CINCO: ➤ SEPARACIÓN DE FUNCIONES DE OPERACIÓN, CUSTODIA Y REGISTRO. ➤ DUALIDAD O PLURILATERAL DE PERSONAS EN CADA OPERACIÓN: EN CADA OPERACIÓN DE LA EMPRESA, CUANDO MENOS DEBEN INTERVENIR DOS PERSONAS. ➤ NINGUNA PERSONA PUEDE TENER ACCESO A LOS REGISTROS CONTABLES QUE CONTROLAN SU ACTIVIDAD. ➤ EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS SERÁ DE COMPLEMENTO NO DE REVISIÓN. ➤ LA FUNCIÓN DE REGISTRO DE OPERACIONES SERÁ EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

- VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN: PARA LA OBTENCIÓN DE LA MÁXIMA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, ES NECESARIO SU VIGILANCIA PERIÓDICA Y METÓDICA, POR PARTE DE:
- ✓ GERENTE GENERAL
 - ✓ CONTRALOR
 - ✓ AUDITORES INTERNOS
 - ✓ AUDITORES EXTERNOS
 - ✓ ETC.

CLASIFICACIÓN

1°.- CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
2°.- CONTROL INTERNO CONTABLE.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:
CUANDO LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES SON:

- PROMOCIÓN Y EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

- QUE LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES SE ADHIERA A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

- CONTROL INTERNO CONTABLE.- CUANDO LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES SON:
- PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.-
- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA VERAZ, CONFIABLE Y OPORTUNA.-

EL CONTROL INTERNO CONTABLE COMPRENDE EL *PLAN DE ORGANIZACIÓN Y LOS*

PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS QUE SE REFIEREN A LA PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA Y CONSECUENTEMENTE LA CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS FINANCIEROS QUE ESTÁN DISEÑADOS PARA SUMINISTRAR SEGURIDAD RAZONABLE DE QUE: ...

LAS OPERACIONES SE REALIZAN DE ACUERDO CON LA LEGISLACIÓN VIGENTE Y CON AUTORIZACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
LAS OPERACIONES SE REGISTRAN: PARA PERMITIR LA PREPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE CONFORMIDAD CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, O CUALQUIER OTRO CRITERIO APLICABLE PARA MANTENER DATOS RELATIVOS A LA CUSTODIA DE LOS ACTIVOS.

- ❖ EL ACCESO A LOS ACTIVOS SÓLO SE PERMITIRÁ DE ACUERDO CON AUTORIZACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.
- ❖ LOS DATOS REGISTRADOS RELATIVOS A LA CUSTODIA DE LOS ACTIVOS, SON COMPARADOS CON LOS ACTIVOS EXISTENTES, DURANTE INTERVALOS RAZONABLES, TOMÁNDOSE LAS MEDIDAS PERTINENTES Y APROPIADAS CON RESPECTO A CUALQUIER DIFERENCIA.

- ❖ CONCEPTO:
ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE CONDUCTA ENTRE TRABAJO, FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA PARA LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

ELEMENTOS:

- ✓ ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ÓPTIMA DE LA EMPRESA FUNCIONAL.
 - ✓ COORDINACIÓN ADECUADA DE TRABAJO Y FUNCIONES DE EMPLEADOS POR ÁREAS AFINES.
 - ✓ DIVISIÓN DE CADA PROCESO EN PARTES O LABORES.
- DIVISIÓN DE CADA PROCESO EN PARTES O LABORES
- ✓ ASIGNACIÓN A LOS PUESTOS DE LAS LABORES CORRESPONDIENTES
 - ✓ ESTABLECIMIENTO DE INSTRUCTIVOS
 - ✓ DETERMINACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA NIVEL.

- ✓ CONSIDERACIONES:
- ✓ LA ORGANIZACIÓN ES UN ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL).
- ✓ LA ORGANIZACIÓN SE INICIA CON LOS ORGANIGRAMAS O REPRESENTACIONES GRÁFICAS.

LA ORGANIZACIÓN ESTABLECE RELACIONES DE CONDUCTA HUMANA EN RELACIÓN AL TRABAJO MATERIAL, INTELECTUAL, ETC. DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

LA ORGANIZACIÓN ENCAUZA LAS ACTIVIDADES HUMANAS HACIA LA REALIZACIÓN CONCRETA Y EFICAZ DE LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

DE PRECISIÓN DE OBJETIVOS:
DEBEN PRECISARSE CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

DE SEPARACIÓN DE ACTIVIDADES: DEBE ESTABLECERSE UNA SEPARACIÓN DE ACTIVIDADES, POR EJEMPLO:

COMPRAS.
PERSONAL
PRODUCCIÓN
FINANZAS
VENTAS
INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

DE SUBDIVISIÓN DE FUNCIONES:
CADA ACTIVIDAD O POLÍTICA DEBE SUBDIVIDIRSE EN FUNCIONES LÓGICAS.

DE LÍNEAS DE COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD:
EN TODA EMPRESA DEBE HABER UNA DELEGACIÓN DE

AUTORIDAD, DESDE LOS MÁS ALTOS NIVELES JERÁRQUICOS HASTA LOS MÁS BAJOS. LAS LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD DEBEN DETERMINARSE EN CADA PUESTO DE LA EMPRESA.

DE PRECISIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

CADA PUESTO DEBE TENER BIEN DEFINIDA SU AUTORIDAD Y CONOCER CON PRECISIÓN SU RESPONSABILIDAD, ESTABLECIENDO LA DEBIDA JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS

DEL CAMPO DE ACCIÓN DE EJECUTIVOS Y AYUDANTES:

DEBE ESPECIFICARSE CLARAMENTE EL CAMPO DE ACCIÓN DE CADA EJECUTIVO Y AYUDANTE, ASÍ MISMO, DE LAS ACTIVIDADES QUE LES CORRESPONDA, MEDIANTE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

DEL INSTRUCTIVO Y REGLAMENTO DE LABORES:

CADA PUESTO DEBERÁ CONTAR CON SU INSTRUCTIVO Y REGLAMENTO DE LABORES PARA FACILITAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

PRINCIPIOS EN EL MANEJO DE PERSONAL

✓ ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE TRABAJO QUE PERMITA SU ENCADENAMIENTO O COORDINACIÓN: ÉSTE ES UN SISTEMA DE OPERACIÓN. LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS DIFERENTES TRABAJOS PERMITE MAYOR AUTONOMÍA EN LOS EMPLEADOS Y MÁS

TIEMPO LIBRE DE LOS EJECUTIVOS PARA ATENDER LOS CASOS DE EXCEPCIÓN O SEA AQUÉLLOS QUE SE SALEN FUERA DE LAS RUTINAS.

✓ ESTABLECIMIENTO DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES. QUE LE DICE A CADA EMPLEADO DE QUIÉN DEPENDE, QUÉ HACE Y A QUIENES DEBE ENCOMENDAR TAREAS.

✓ MANTENER LA UNIDAD DE MANDO EN TODOS LOS EJECUTIVOS PARA OBTENER ASÍ UNA COLABORACIÓN VOLUNTARIA DE SU SUBORDINADOS.

ESTE REQUISITO IMPLICA QUE EL SUPERVISOR TENGA CAPACIDAD EN ALTO GRADO PARA MANEJAR LA GENTE A SU CARGO. EL JEFE DE PERSONAL DEBE CONTRIBUIR EN MUCHO EN SU CARÁCTER DE ASESOR, A QUE LOS EJECUTIVOS DESARROLLEN ESA CAPACIDAD. ESTE REQUISITO IMPLICA QUE EL SUPERVISOR TENGA CAPACIDAD EN ALTO GRADO PARA MANEJAR LA GENTE A SU CARGO. EL JEFE DE PERSONAL DEBE CONTRIBUIR EN MUCHO EN SU CARÁCTER DE ASESOR, A QUE LOS EJECUTIVOS DESARROLLEN ESA CAPACIDAD.

CONCLUSIONES

Se puede sintetizar todo lo visto en las siguientes conclusiones:

1.- LA ORGANIZACIÓN ES UN MEDIO DE ALCANZAR CON MAYOR EFICACIA EL OBJETIVO DESEADO.

2.- EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN DEBE MARCAR LA

PAUTA A LA SUMA DE LOS PROPÓSITO INDIVIDUALES.

3.- LA ORGANIZACIÓN SE REFIERE EXCLUSIVAMENTE A LA COORDINACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO Y LAS CONDICIONES MATERIALES.

4.- LA ORGANIZACIÓN SE INICIA ANTES DE LA SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA Y DETERMINA LA NECESIDAD DE ÉSTOS, MEDIANTE LA CREACIÓN DE PUESTOS.

5.- LA ORGANIZACIÓN DEBE FIJAR LAS BASES PARA DETERMINAR LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN VEZ QUE EL PERSONAL YA CONTRATADO DETERMINE LAS OBLIGACIONES DE SUS PUESTOS DE TRABAJO.

6.- LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD SON INHERENTES EXCLUSIVAMENTE A LOS PUESTOS(EL ROL)

7.- LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD NO SE COMPARTEN NI DELEGAN CON PERSONAS, SINO CON PUESTOS.

8.- LA NATURALEZA DE UNA RESPONSABILIDAD NO SE ALTERA POR EL CAMBIO DE LA PERSONA QUE HA DE CUMPLIRLA.-

9.- LAS RELACIONES INHERENTES DE OBLIGACIÓN Y AUTORIDAD, SURGEN AUTOMÁTICAMENTE DE LA COMPARTICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD.

Lecturas Recomendadas

“Dirección moderna de Organizaciones”
– Joaquín Rodríguez Valencia – Editorial Thomson – Mexico – 2006

“La modernización de las empresas” –
Daniele Linhart – Asociación Trabajo y Sociedad/Piette del Conicet – Argentina 1997.-

CONTABILIDAD

CONCEPTO:

CONJUNTO DE PRINCIPIOS Y MECANISMOS TÉCNICOS APLICABLES PARA REGISTRAR, CLASIFICAR, RESUMIR Y PRESENTAR SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURALMENTE, INFORMACIÓN CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS, DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA ENTIDAD ECONÓMICA.

ANÁLISIS DEL CONCEPTO:

1.- CONJUNTO DE PRINCIPIOS: EFECTIVAMENTE LA CONTABILIDAD SE RIGE POR UNA SERIE DE PRINCIPIOS DE OBSERVANCIA UNIVERSAL, TALES COMO ENTIDAD, REALIZACIÓN, IMPORTANCIA RELATIVA, CONSISTENCIA, ETC.

2.- CONJUNTO DE MECANISMOS TÉCNICOS:

CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y REGLAS CONTABLES APLICABLES COMO MEDIOS PARA SUPERAR LAS DIFICULTADES QUE EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTA CADA EMPRESA, TALES COMO REGLAS PARTICULARES DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS, AMORTIZACIÓN DE EQUIPOS, REGLAS DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, CRITERIO PARA REGISTRAR

UTILIDADES CUANDO SE REALIZAN Y LAS PÉRDIDAS CUANDO SE CONOCEN, ETC.

3.- REGISTRA OPERACIONES:

LA CONTABILIDAD REGISTRA TODAS LAS OPERACIONES QUE REALIZA LA EMPRESA EN FORMA CRONOLÓGICA EN LIBROS DE PRIMERA ANOTACIÓN, DENOMINADO DIARIO GENERAL Y DIARIOS ESPECIALES, CON EL OBJETO DE OBTENER INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE.

4.- CLASIFICA OPERACIONES:

UNA VEZ REGISTRADAS LAS OPERACIONES, DEBERÁN CLASIFICARSE POR CONCEPTOS EN LIBROS DE SEGUNDA ANOTACIÓN DENOMINADOS MAYOR GENERAL Y MAYORES AUXILIARES, TAMBIÉN PARA OBTENER INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE.

AHORA BIEN, LOS LIBROS DIARIO GENERAL, DIARIOS AUXILIARES, MAYOR GENERAL Y MAYORES AUXILIARES, APLICABLES PARA REGISTRAR Y CLASIFICAR LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA, EN SU ASPECTO FORMAL O ESENCIAL, SON LIBROS DE CONTABILIDAD, PERO EN SU ASPECTO MATERIAL O ACCIDENTAL, PUEDEN ADOPTAR LA FORMA DE LIBROS EMPASTADOS, HOJAS SUELTAS, TARJETAS, CINTAS MAGNÉTICAS, DISCOS MAGNÉTICOS, ETC.

5.- RESUME OPERACIONES:

TODAS LAS OPERACIONES, DESPUÉS DE REGISTRADAS Y CLASIFICADAS, DEBERÁN RESUMIRSE EN ESTADOS

CONTABLES DENOMINADOS BALANZA DE COMPROBACIÓN, BALANZA DE SALDOS AJUSTADOS, ETC., DE TAL MANERA QUE SIRVA DE BASE PARA PREPARAR INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE QUE SATISFAGA AL USUARIO GENERAL.

6.- PRESENTA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURALMENTE INFORMACIÓN:

CUANDO TODAS LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA HAN SIDO REGISTRADAS, CLASIFICADAS Y RESUMIDAS, SE PRESENTAN EN FORMA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURAL EN DOCUMENTOS DENOMINADOS ESTADOS FINANCIEROS, ES DECIR, DOCUMENTOS ESENCIALMENTE NUMÉRICOS QUE PRESENTAN LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA A UNA FECHA FIJA Y DETERMINADA Y CIERTA (BALANCE GENERAL), LOS RESULTADOS DE SUS OPERACIONES (ESTADO DE RESULTADO) Y LOS CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA EN UN PERÍODO DETERMINADO (ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS)

7.- INFORMACIÓN CUALITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS:

LOS ESTADOS FINANCIEROS: BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADO, ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA, PRESENTAN EN FORMA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURAL INFORMACIÓN CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS.-

8.- ENTIDAD ECONÓMICA:

- *DENOMINADA TAMBIÉN COMO EMPRESA O ENTE ECONÓMICO, ES DECIR, ORGANISMO SOCIAL CON ELEMENTOS HUMANO, TÉCNICO Y MATERIAL, CUYO OBJETIVO NATURAL PUEDE SER VENDER, GANAR Y CRECER(EMPRESA PRIVADA), PRESTAR SERVICIOS A LA COLECTIVIDAD(EMPRESA PÚBLICA), PRESTAR SERVICIOS A SUS ASOCIADOS(EMPRESA SOCIAL), AYUDARSE MUTUAMENTE(EMPRESA DOMÉSTICA) O BIEN UNA COMBINACIÓN DE ESTOS OBJETIVOS NATURALES(EMPRESA MIXTA).-*
- EN TÉRMINOS GENERALES PODEMOS CLASIFICAR LA CONTABILIDAD EN:
 - CONTABILIDAD FINANCIERA.
 - CONTABILIDAD DE COSTOS.
 - CONTABILIDAD FISCAL.
 - CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
 - CONTABILIDAD FINANCIERA:
- “CONJUNTO DE PRINCIPIOS Y MECANISMOS TÉCNICOS APLICABLES PARA REGISTRAR, CLASIFICAR, RESUMIR Y PRESENTAR SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURALMENTE INFORMACIÓN CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS, DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA,

ORIENTADO A TERCEROS RELACIONADOS CON LA MISMA.”

- CONTABILIDAD FINANCIERA:
- LA CONTABILIDAD FINANCIERA DE HECHO, ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ORIENTADO A TERCEROS RELACIONADOS CON LA EMPRESA, TAL ES EL CASO DE ACCIONISTAS, INSTITUCIONES DE CRÉDITO, INVERSIONISTAS, PROVEEDORES, ETC.
- LA CONTABILIDAD FINANCIERA PROPORCIONA INFORMACIÓN SOBRE EL PASADO, ES DECIR, HECHOS HISTÓRICOS DE LA EMPRESA, PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL, QUE SERVIRÁ DE BASE PARA FIJAR RUTAS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR
- CONTABILIDAD DE COSTOS:
- RAMA DE LA CONTABILIDAD QUE TIENE POR OBJETO REGISTRAR, CLASIFICAR, RESUMIR Y PRESENTAR INFORMACIÓN DE OPERACIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA, PARA CONOCER LO QUE CUESTA PRODUCIR Y DISTRIBUIR UN PRODUCTO

O SERVICIO, A FIN DE FACILITAR A USUARIOS INTERNOS, LA TOMA ACERTADA DE DECISIONES.

- ESTA CONTABILIDAD DETERMINA LOS COSTOS COMO UN FIN, ANALIZÁNDOLOS EN TODOS SUS ASPECTOS, PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES.

■ CONTABILIDAD FISCAL:

- RAMA DE LA CONTABILIDAD QUE TIENE POR OBJETO REGISTRAR, CLASIFICAR, RESUMIR Y PRESENTAR INFORMACIÓN ORIENTADA A DAR CUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS DE LA EMPRESA

■ CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:

- SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA USUARIOS INTERNOS, DESTINADA A LA TOMA ACERTADA DE DECISIONES.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO:

LA EVALUACIÓN HA SIDO DEFINIDA COMO EL ARTE DE PREGUNTAR Y CONTRASTAR LAS RESPUESTAS CON UNA RESPUESTA ESPERADA O PREDEFINIDA.

ALGUNAS PREGUNTAS QUE PUEDEN ORIENTAR:

- ¿SE TIENE UNA GRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN?
- ¿LAS FUNCIONES DE CAJA CONTABILIDAD Y CAJA ESTÁN SEPARADAS Y DEFINIDAS?
- ¿LOS AUDITORES INTERNOS SON RAZONABLEMENTE INDEPENDIENTES DE LAS PERSONAS O DEPARTAMENTOS SUJETOS A AUDITAR?

- EL ALCANCE DE LA AUDITORÍA INTERNA ES RAZONABLEMENTE CORRECTO?

¿ LOS AUDITORES INTERNOS SE GUIARAN POR PROGRAMAS ESCRITOS?

¿RINDEN REPORTES ESCRITOS LOS AUDITORES INTERNOS SOBRE TODO EL TRABAJO DESARROLLADO.?

¿TODO EL PERSONAL QUE TIENE PUESTO DE RESPONSABILIDAD ESTÁ CONVENIENTEMENTE AFIANZADO?.

¿LA EMPRESA SIGUE LA PRÁCTICA DE REGISTRAR TODOS LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS POR MEDIO DE CUENTAS DEUDORAS Y ACREEDORAS, DE MODO QUE LA CONTRA-CUENTA DE UNA PARTIDA DE CAJA SEA SIEMPRE CUENTA DE BALANCE?

¿TODO EL PERSONAL QUE TIENE PUESTO DE RESPONSABILIDAD ESTÁ OBLIGADO A TOMAR VACACIONES?

¿EL PERSONAL QUE DISFRUTA DE VACACIONES ES SUSTITUIDO POR ALGUIEN DURANTE SU AUSENCIA?

¿LAS ACCIONES Y CERTIFICADOS DE TESORERÍA ESTÁN CONTROLADOS CONVENIENTEMENTE?.

- *¿LAS ACCIONES Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN NO USADOS ESTÁN CONTROLADOS CONVENIENTEMENTE?.*

¿SON TODOS LOS ASIENTOS DE DIARIO APROBADOS POR UN FUNCIONARIO AUTORIZADO?

¿ SE HACE UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE LOS SEGUROS EN VIGOR POR ALGÚN FUNCIONARIO AUTORIZADO?.

- *¿SE PREPARAN LOS ESTADOS FINANCIEROS A INTÉRVALOS SUFICIENTEMENTE FRECUENTES Y EN FORMA TAL QUE ATRAIGAN LA ATENCIÓN DE LA GERENCIA SOBRE:*

1.- FLUCTUACIONES EN COSTOS, INGRESOS, CUENTAS POR COBRAR, INVENTARIOS, ETC.

2.- VARIACIONES DE LOS PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS?

¿ESTÁN LOS EMPLEADOS CONTABILIDAD Y LOS REGISTROS CONTABLES EN

TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA BAJO LA SUPERVISIÓN DE FUNCIONARIOS AUTORIZADOS DEL DEPARTAMENTO CONTABLE?

SE EXIGE A LOS EMPLEADOS QUE DESEMPEÑEN FUNCIONES DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA QUE TOMEN VACACIONES Y SUS TAREAS SON DESEMPEÑADAS POR OTROS?

¿ESTÁN TODOS LOS ASIENTOS DE DIARIO DEBIDAMENTE EXPLICADOS Y ADECUADAMENTE RESPALDADOS POR LOS COMPROBANTES RESPECTIVOS?.

LAS PREGUNTAS ANTES FORMULADAS SE MULTIPLICAN EN LAS DISTINTAS ÁREAS GENERANDO UN MODO DE AUDITAR ESPECÍFICO PARA CADA UNA DE ELLAS...

- ***BREVE LISTADO DE LAS ÁREAS A AUDITAR:***

1.- CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS.

2.- *CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR.*

3.- INVENTARIOS.

4.- ACTIVO FIJO(PLANTA Y EQUIPOS)

5.- PROVEEDORES,
ACREEDORES Y PASIVOS
ACUMULADOS

6.- CAPITAL SOCIAL.

7.- VENTAS E INGRESOS

8.- COMPRAS, COSTOS Y
GASTOS.

9.- *NÓMINAS DE SUELDOS Y
SALARIOS.*

10.- REGISTRO DE
PERSONAL.-

EL TEMA DEL CONTROL
INTERNO HA DADO LUGAR
A MODELOS, LOS MÁS
CONOCIDOS Y UTILIZADOS
SON:

EL MODELO AMERICANO
“COSO”

EL MODELO CANADIENSE
“COCO”

➤ **EL MODELO COSO:**

BREVE HISTORIA:
⋮

EN SEPTIEMBRE DE 1992 EL
COMITÉ DE ORGANIZACIONES
PATROCINADORAS DE LA
COMISIÓN TREADWAY EN
LOS EEUU PUBLICÓ EL
DOCUMENTO DENOMINADO
“CONTROL INTERNO-MARCO
INTEGRADO”

LA SIGLA COSO PROVIENE
DEL ACRÓNIMO EN
INGLES: Committe Of
Sponsoring Organizations of de
tradeway commission.-

EL CONCEPTO

“EL CONTROL INTERNO ES
UN PROCESO...EFECTUADO
POR LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA ENTIDAD, POR LA
ADMINSITRACIÓN Y POR
OTRO
PERSONAL...DISEÑADO
PARA PROPORCIONAR A LA
ADMINISTRACIÓN UN
ASEGURAMIENTO
RAZONABLE CON RESPECTO
AL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS EN LA
“EFECTIVIDAD Y
EFICIENCIA DE LAS
OPERACIONES”.
“CONFIABILIDAD DE LA
INFORMACIÓN FINANCIERA”
Y “ CUMPLIMIENTO DE LAS
LEYES Y ORDENAMIENTOS”

➤ EL CONTROL INTERNO ES:

1.- EL CORAZÓN DE UNA
ORGANIZACIÓN

2.- LA CULTURA, LAS
NORMAS SOCIALES Y
AMBIENTALES QUE
GOBIERNAN A LA MISMA.

3.- LOS PROCESOS DEL
NEGOCIO, LOS MECANISMOS
POR MEDIO DE LOS CUALES
UNA ORGANIZACIÓN
PROPORCIONA BIENES Y/O
SERVICIOS DE VALOR
AGREGADO

4.- LA INFRAESTRUCTURA,
ENTENDIENDO DENTRO A
LOS SISTEMAS, LA
TECNOLOGÍA DE LA
INFORMACIÓN, LAS
FACILIDADES, LAS
POLÍTICAS Y LOS
PROCEDIMIENTOS

ANÁLISIS DE TÉRMINOS:

1.- EL PRIMER ASPECTO CLAVE ES QUE EL CONTROL INTERNO SE DEFINE COMO UN PROCESO.

POR LO TANTO, LOS CONTROLES INTERNOS NO DEBEN SER SUCESOS, MECANISMOS O DECRETOS ADMINISTRATIVOS AISLADOS, SINO UNA SERIE DE ACCIONES, CAMBIOS O FUNCIONES QUE CONJUNTAMENTE LOGREN ALGÚN FIN O RESULTADO COMO UN SISTEMA INTEGRADO DE MATERIALES, EQUIPOS, MÉTODOS Y PERSONAS

2.- LA SIGUIENTE FASE DEL CONCEPTO, EFECTUADO POR LA JUNTA DIRECTIVA, LA ADMINISTRACIÓN Y OTRO PERSONAL DE LA ENTIDAD:

- INDICA QUE EL CONTROL INTERNO ES REALIZADO POR PERSONAS...

SOBRE PERSONAS QUE TIENEN QUE ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES Y RESPONDER POR SUS ACCIONES.

3.- EL TERCER ASPECTO, DISEÑADO PARA PROPORCIONAR A LA ADMINISTRACIÓN UN ASEGURAMIENTO RAZONABLE, INDICA LA IMPORTANCIA DEL ENTENDIMIENTO DE LAS LIMITACIONES DEL CONTROL:

- ❖ NO SE PUEDEN ESPERAR CONTROLES INTERNOS

PARA PREVENIR CADA PROBLEMA, CUBRIR CADA PROBLEMA.

- ❖ LOS CONTROLES SÓLO PROPORCIONAN UN GRADO RAZONABLE DE ASEGURAMIENTO PERO NO SON UNA PANACEA UNIVERSAL.

4.- EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE DE ESTA DEFINICIÓN ES CON RESPECTO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS:

- ❖ LOS CONTROLES INTERNOS DEBEN SER VISTOS COMO FACILITADORES DE LOS PROCESOS NO COMO RESTRICCIONES. DEBEN SER EVALUADOS COMO ELEMENTOS QUE PERMITEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- ❖ EL DEFINIR EL CONTROL DESDE SU ASPECTO POSITIVO PERMITE QUE MEJOREN SUS FUNCIONES Y SU ACEPTACIÓN POR EL PERSONAL

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO:

LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SON:

- 1.- AMBIENTE DE CONTROL
- 2.- EVALUACIÓN DE RIESGOS.
- 3.- ACTIVIDADES DE CONTROL
- 4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
- 5.- "MONITOREO"

- ✓ EL AMBIENTE DE CONTROL HACE REFERENCIA A LA NECESIDAD DE LA INTEGRIDAD Y

COMPETENCIA DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EN ESPECIAL A LA:

ETICA

- ✓ EVALUACIÓN DE RIESGOS
- LAS ORGANIZACIONES DE TODOS LOS TAMAÑOS ENFRENTAN A UN SIN NÚMERO DE RIESGOS DESDE FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS.

LA EVALUACIÓN DE RIESGOS ES LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE AQUELLOS RIESGOS QUE SE RELACIONAN CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, FORMANDO UNA BASE DE AQUELLOS RIESGOS QUE SE RELACIONAN CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, FORMANDO UNA BASE PARA DETERMINAR LA FORMA EN QUE SE DEBEN MANEJAR LOS RIESGOS.

PARA TOMAR RIESGOS RAZONABLES, LA ORGANIZACIÓN DEBE...

- 1.- *LOS AVANCES TECNOLÓGICOS.*
- 2.- LOS AMBIENTES OPERATIVOS EN CAMBIO.
- 3.- LAS NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO.
- 4.- LA REESTRUCTURACIÓN CORPORATIVA.
- 5.- LA EXPANSIÓN O ADQUISICIÓN DE OPERACIONES EXTRANJERAS
- 6.- EL PERSONAL QUE INGRESA
- 7.- EL CRECIMIENTO RÁPIDO.

POR LA NATURALEZA DINÁMICA DE LOS FACTORES

DESCRITOS, LA EVALUACIÓN DE RIESGO NO PUEDE EJERCERSE UNA SOLA VEZ SINO DEBE SER UN PROCESO CONTINUO.

LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEBEN SER PERCIBIDOS, PERMITIENDO A LA ADMINISTRACIÓN ANTICIPAR LOS NUEVOS RIESGOS Y TOMAR LAS MEDIDAS APROPIADAS.

EL ENFOQUE NO SE ENCUENTRA EN EL USO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN PARTICULAR, SINO EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS COMO UNA PARTE NATURAL DEL PROCESO ORGANIZACIONAL DE PLANEAMIENTO.

ACTIVIDADES DE CONTROL

UNA VEZ QUE LOS RIESGOS HAYAN SIDO ANALIZADOS, LA ADMINISTRACIÓN DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL, QUE DEBEN SER REALIZADAS APROPIADA Y OPORTUNAMENTE. LA ADMINISTRACIÓN DEBE ASEGURARSE QUE SE TOMEN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CUBRIR LOS RIESGOS QUE AFECTEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DEBEN TENER LUGAR A LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN, EN TODOS LOS NIVELES Y TODAS LAS FUNCIONES, INCLUYENDO A LOS PROCESOS DE

APROBACIONES,
AUTORIZACIONES,
VERIFICACIONES,
CONCILIACIONES, REVISIÓN
DE ACTUACIÓN OPERATIVA,
ETC.

LAS ACTIVIDADES DE
CONTROL SE CLASIFICAN EN:

- CONTROLES PREVENTIVOS.
- CONTROLES DE DETECCIÓN.
- CONTROLES CORRECTIVOS.
- CONTROLES MANUALES O DEL USUARIO.
- CONTROLES DE CÓMPUTO O DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.
- CONTROLES ADMINISTRATIVOS.

EXISTE UNA GAMA Y UNA
VARIEDAD DE ACTIVIDADES
ESPECÍFICAS DE CONTROL QUE
DEPENDEN DEL TIPO DE
EMPRESA, PERO EN TODAS LOS
EMPLEADOS DEBEN ASEGURAR
PARA QUE LOS PLANES DE
ACCIÓN SE CUMPLAN Y SE
ALCANCEN LOS OBJETIVOS
FIJADOS POR LA
ORGANIZACIÓN.

**LOS CONTROLES DE
PROCESAMIENTO DE
TECNOLOGÍA DE LA
INFORMACIÓN INCLUYEN
UNA VARIEDAD DE
ACTIVIDADES TANTO
PROGRAMADAS COMO
BASADAS EN EL USUARIO, LAS
CUALES SE REALIZAN PARA
REVISAR LA EXACTITUD,
TOTALIDAD Y AUTORIZACIÓN
DE LAS TRANSACCIONES.**

POR EJEMPLO:

- PROCESAMIENTO DE CRÉDITOS Y AUTORIZACIONES EN LÍNEA.

- REPORTES DE EXCEPCIÓN Y SU SEGUIMIENTO.
- CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD Y CONTROLES DE ACCESO.

LOS CONTROLES FÍSICOS
ASEGURAN QUE EL EQUIPO DE
CÓMPUTO, LOS INVENTARIOS,
LOS VALORES, OBLIGACIONES
Y TÍTULOS, EL EFECTIVO Y
OTROS ACTIVOS SE
ENCUESTRAN SEGUROS
FÍSICAMENTE, Y DEBEN SER
CONTROLADOS
PERIÓDICAMENTE Y
CONCILIADOS CON LOS
MONTOS QUE SE MANTENGAN
EN LOS REGISTROS DE
CONTROL.

EJEMPLOS:

- LAS CUENTAS DE INVENTARIO PARA TODAS LAS COMPUTADOREAS PERSONALES DE UNA ORGANIZACIÓN.
- LA SALVAGUARDA DE LOS ACTIVOS COMO COMPUTADORAS NOTEBOOKS, QUE PUEDEN SER ROBADAS FÁCILMENTE.

LAS ACTIVIDADES DE
CONTROL DE LA
ADMINISTRACIÓN DE ALTO
NIVEL GENERALMENTE SON
REVISIONES DE LOS REPORTES
Y DE OTRA INFORMACIÓN, LA
CUAL PUEDE INCLUIR:

- SEGUIMIENTO DE LAS INICIATIVAS PRINCIPALES, COMO EL DESARROLLO DE SISTEMAS.
- ANÁLISIS DE CIFRAS REALES CONTRA LAS PRESUPUESTADAS.

LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVIDADES NORMALMENTE SE REFIEREN A LA REVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS REPORTES DE ACTUACIÓN, COMO:

PRODUCTIVIDAD.

- FLUJOS DIARIOS DE EFECTIVO.

- CONFORMIDAD

OTROS PROPIOS Y ADECUADOS A CADA ORGANIZACIÓN.

LOS INDICADORES DE ACTUACIÓN SE REFIEREN A LOS DATOS UTILIZADOS EN EL REPORTE DE CIERTA INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL CLAVE SEA ANALIZADA PARA IDENTIFICAR ÁREAS EN QUE LOS OBJETIVOS SE ENCUENTREN EN PELIGRO DE NO SER ALCANZADOS.

EJEMPLOS:

- LAS VARIACIONES EN EL PRECIO DE COMPRAS.
- EL PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN.
- LA CALIDAD DEL PRODUCTO.

RIESGOS DE CONTROLES SUMAMENTE REDUNDANTES

ES POSIBLE QUE LAS EMPRESAS QUE SE ENCUENTRAN DEMASIADOS CONTROLADAS HASTA EL PUNTO EN QUE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL IMPIDAN LAS OPERACIONES EFICIENTES, DISMINUYENDO

LA CALIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL.

POR EJEMPLO: UN PROCESO DE APROBACIÓN QUE REQUIERA VARIAS FIRMAS DIFERENTES PUEDE NO SER TAN EFECTIVO COMO UN PROCESO QUE REQUIERA UNA O DOS FIRMAS AUTORIZADAS DE LOS FUNCIONARIOS CON ESA RESPONSABILIDAD, QUE REALMENTE REVISEN LO QUE ESTÁN APROBANDO ANTES DE QUE LO FIRMEN

AL DIVIDIR LA RESPONSABILIDAD ENTRE VARIAS PERSONAS, LA RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA, ASÍ COMO TAMBIÉN EL NIVEL DE CONTROL PUEDE DISMINUIR.

EL NÚMERO ABSOLUTO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL O LOS PARTICIPANTES NO NECESARIAMENTE ASEGURAN UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES:

LAS BASES EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL ES LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES.

SE DEBE DESARROLLAR LA INFORMACIÓN RELEVANTE Y SE DEBE COMUNICAR OPORTUNAMENTE SOBRE UNA FORMA QUE PERMITA A LAS PERSONAS ENTENDER Y REALIZAR SUS RESPONSABILIDADES

LOS ASPECTOS PRINCIPALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INCLUYEN:

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

- LA DELEGACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DE CONTROL.

- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

- LA COMUNICACIÓN EXTERNA.

MONITOREO:

LOS CONTROLES INTERNOS DEBEN SER MONITOREADOS EN FORMA CONSTANTE PARA ASEGURARSE QUE EL PROCESO SE ENCUENTRA FUNCIONANDO COMO SE PRETENDE.

EL RIESGO DEL CONTROL INTERNO ES QUE SE TRANSFORME EN ALGO DE RUTINA Y NO SE LE DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE.

RESUMEN DEL CONTROL INTERNO MODELO AMERICANO "COSO":

EL MODELO "COSO" HACE DUEÑOS Y RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO A LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO PRINCIPIO BÁSICO Y SE CONFIGURA POR CINCO ELEMENTOS Y TRES GRANDES OBJETIVOS:

ELEMENTOS:

1.- EL MEDIO AMBIENTE DE CONTROL

2.- LA EVALUACIÓN DE RIESGO.

3.- LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.

4.- LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

5.- LA SUPERVISIÓN.

OBJETIVOS:

1.- EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA OPERACIÓN.

2.- CONFIBILIDAD EN LOS REPORTES FINANCIEROS.

3.- CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGULACIONES.

CONTROL INTERNO MODELO CANADIENSE "COCO"

1.- INTRODUCCIÓN

- *EL INSTITUTO CANADIENSE DE CONTADORES CERTIFICADOS(CICA) ESTABLECIÓ UN CONSEJO ENCARGADO DE DISEÑAR Y EMITIR CRITERIOS O LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE CONTROL, CONSEJO DENOMINADO THE CRITERIA OF CONTROL BOARD Y COMÚNMENTE LLAMADO: COCO*

EL CONSEJO DE CRITERIOS DE CONTROL TIENE COMO PRÓSITO DESARROLLAR ORIENTACIONES O GUÍAS GENERALES PARA EL DISEÑO, EVALUACIÓN Y REPORTES

SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, INCLUYENDO LO RELACIONADO CON ASUNTOS DE GOBERNABILIDAD CORPORATIVA EN LOS SECTORES PÚBLICOS Y PRIVADO.

EN 1995 SE APROBARON DOS DOCUMENTOS QUE ESTRUCTURAN EL MÉTODO:

- *GUÍAS SOBRE CONTROL*
- *GUÍAS PARA DIRECTORES- PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA EL CONTROL.*

2.- LAS GUÍAS SOBRE CONTROL. CONTABILIDAD FINANCIERA:

- *EL DOCUMENTO ESTÁ DISEÑADO PARA AYUDAR A MEJORAR EL CONTROL. PERO NO ES TAXATIVA NI DETALLADA ACERCA DE CÓMO DISEÑAR Y CONTROLAR UNA ORGANIZACIÓN. ES UN MARCO QUE PERMITE UNA GRAN LIBERTAD DE ENFOQUES O INTERPRETACIONES.*
- *SEÑALA QUE UN EFECTIVO CONTROL PUEDE APOYAR EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN EN DIFERENTES FORMAS:*
- ✓ *EL PERSONAL, AL DESARROLLAR SUS FUNCIONES, PUEDE EJERCITAR SU JUICIO Y CREATIVIDAD, AL TIEMPO QUE ADMINISTRA O*

CONTROLA LOS RIESGOS DE QUE OCURRAN ACCIONES INDEBIDAS.

EL PERSONAL TIENE LA FLEXIBILIDAD DE IMPULSAR CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN O GESTIÓN, AL TENER UN ADECUADO CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS

- ✓ *EL PERSONAL POSEE INFORMACIÓN CONFIABLE Y ESTÁ EN APTITUD DE USARLA AL MOMENTO OPORTUNO Y AL MÁS ADECUADO NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN.*
- ✓ *LA ORGANIZACIÓN PUEDE LOGRAR MEJORAS EN EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA, Y OBTENER MAYOR CONFIANZA POR PARTE DE TERCEROS INTERESADOS.*
- *EL CONTROL COMPRENDE TODOS LOS ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN (INCLUYENDO SUS RECURSOS, SISTEMAS, PROCESOS, CULTURA, ESTRUCTURA Y OBJETIVOS) QUE TOMADOS EN CONJUNTO, APOYAN A LAS PERSONAS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.*
- *CONSIDERANDO QUE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE SER DEFINIDA DE DIFERENTES FORMAS, LA GUÍA DE COCO ESTABLECE QUE UNA ORGANIZACIÓN DEBE SER ENTENDIDA COMO UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL LOGRO DE CIERTOS OBJETIVOS, POR LO*

TANTO, LOS OBJETIVOS VIENEN A SER EL FACTOR DETERMINANTE DE LO QUE DEBE SER INCLUIDO O EXCLUÍDO DE UNA ORGANIZACIÓN.

- *ES MUY IMPORTANTE TENER SIEMPRE PRESENTE QUE LA GUÍA DE COCO ESTÁ BASADA EN EL ENTENDIMIENTO DE LO QUE AHÍ SE SEÑALA COMO CONCEPTO DE CONTROL Y POR LO TANTO, AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE PRETENDAN APLICAR LOS LINEAMIENTOS DEL COCO, DEBERÁN TENER UN CLARO CONOCIMIENTO Y CONSIDERACIÓN DE LOS CINCO COMPONENTES QUE CONFORMAN EL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO PUBLICADO POR EL COSO:*
 - *AMBIENTE DE CONTROL*
 - *EVALUACIÓN DE RIESGOS*
 - *ACTIVIDADES DE CONTROL*
 - *INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*
- *SI BIEN COINCIDE CON EL MODELO NORTEAMERICANO SE DIFERENCIA EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA.*
 - *TOMA COMO CÉLULA BÁSICA DE UNA ORGANIZACIÓN A LAS PERSONAS TOMADAS INDIVIDUALMENTE. LAS PERSONAS EJECUTAN TAREAS O TRABAJOS GUIADAS POR EL ENTENDIMIENTO DE SU PROPÓSITO (EL OBJETIVO A SER ALCANZADO) Y APOYADO*

POR SU CAPACIDAD O “APTITUD” PARA REALIZARLA (INFORMACIÓN, RECURSOS, HERRAMIENTAS Y HABILIDADES)

- *ASIMISMO, LA PERSONA NECESITARÁ DE UN SENTIDO DE INVOLUCRAMIENTO O “COMPROMISO” PARA REALIZAR DEBIDA Y OPORTUNAMENTE ESA TAREA.*

FINALMENTE, LA MISMA PERSONA DEBERÁ VIGILAR Y “EVALUAR” SU DESEMPEÑO, AL IGUAL QUE SU ENTORNO, PARA “APRENDER” DE LA EXPERIENCIA Y PODER EJECUTAR MEJOR SU TAREA, ASÍ COMO PARA INTRODUCIR LOS CAMBIOS NECESARIOS.

RESUMIENDO, LA ESENCIA DEL “CONTROL ESTÁ CONSTITUIDA POR:

- *EL PROPÓSITO.*
- *EL COMPROMISO.*
 - *LA APTITUD*
 - *LA EVALUACIÓN.*
 - *EL APRENDIZAJE.*

Lectura Recomendada

“Fundamentos de Control Interno” – Abraham Perdomo Moreno – Editorial Thomson – Mexico – 2000

