



Universidad
Tecmilenio®



Te invitamos a que realices el siguiente ejercicio mental, el cual te tomará cinco minutos y te servirá para obtener una mejor claridad en los conceptos que aprenderemos el día de hoy.

Ejercicio mental Respiración contando

https://youtu.be/dq_U-RxkcFY



Contabilidad y administración financiera

7. Sistemas de control administrativo





Una vez que se analizaron las herramientas administrativas para tomar decisiones operativas y financieras de corto o mediano plazo, este tema se enfocará en los sistemas de control administrativo, los cuales permiten a las empresas evaluar el desempeño de sus directivos de una manera objetiva.

Los puntos en que se centrará este tema son los siguientes; fundamentos del control administrativo, contabilidad por áreas de responsabilidad y evaluación por áreas de responsabilidad.



El control administrativo es el conjunto de herramientas de la contabilidad administrativa orientadas a evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa y evaluar el desempeño de los responsables de las diversas áreas, en función de qué tan eficientemente han utilizado dichos recursos para lograr la estrategia de la compañía y la creación de valor para la empresa.

Es importante aclarar la diferencia que existe entre control interno y control administrativo. El primero tiene como fin máximo salvaguardar los activos de la empresa y el correcto registro contable, mientras que el segundo intenta diagnosticar, evaluar y corregir las diferentes áreas de la empresa a fin de que sea capaz de utilizar sus recursos eficientemente y poder cumplir con su misión corporativa.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de información que tiene como objetivo dar a conocer a quien corresponda la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización a través de un análisis de sus procesos o actividades.



Las áreas de responsabilidad se pueden establecer con base en el rol que juega cada uno de los miembros de la organización, tomando en consideración sus responsabilidades y autoridad; la persona responsable de esa área deberá tener control sobre lo que sucede en ella. Cada una de esas áreas debe ser clasificada según los siguientes tipos de centros de responsabilidad (Ramírez, 2013).

Tipo de centro	Descripción	Indicadores	Ejemplo
Costos estándar	Se miden en función de los estándares definidos, en relación con los resultados reales (producción).	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad producida •Costos unitarios •Variaciones •Mermas •Eficiencia en producción 	Industria acerera, donde el proceso de producción de lámina está perfectamente estandarizado.
Ingresos	Se miden en función de la captación de mercado, expresada en términos de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas de venta •Cantidad vendida •Precio de venta •Nivel de satisfacción de los clientes 	Industria acerera, donde se establecen cuotas de venta a los vendedores por zonas geográficas, y se mide con la venta real.
Gastos discrecionales	Se miden en función de los gastos asignados para su operación, ya que no generan ingresos o producen la fuente de los ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> •Monto del gasto asignado en el presupuesto •Monto real del gasto asignado 	Industria acerera en el área de contabilidad, que se encarga de manejar la información contable y operativa de la empresa.
Utilidades	Se miden en función del control que tiene en conjunto sobre los centros de ingresos, costos estándar.	<ul style="list-style-type: none"> •Margen de contribución 	Evalúa la relación entre ingresos y costos de forma integral.
Inversiones	Se miden en función del total de los recursos asignados a la empresa o unidad de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> •Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT) •Rentabilidad sobre los Activos (ROA) •Rentabilidad sobre la inversión (ROE) 	Industria acerera con el director de la unidad de negocios para lámina de acero, bajo quien están el director de ventas, el de producción y el contador.

- Coloca con algún ejemplo real de dos indicadores que conozcas en:

Costo estándar
Ingresos



Contabilidad y administración financiera

8. La descentralización y la evaluación del desempeño





La centralización es, de acuerdo a Ramírez (2013), la filosofía de la administración en la cual las decisiones y el control son llevados a cabo por un cuerpo central en la organización, todos los procesos administrativos están guiados por directrices dictadas desde la dirección general.

Por el contrario, en la descentralización se delega autoridad y responsabilidad a los ejecutivos de las áreas que integran la empresa para que dentro de su radio de acción tomen decisiones y ejerzan el control en lo que corresponda a su ámbito de competencia.

Las ventajas y desventajas de la descentralización son, de acuerdo a Ramírez (2013), las siguientes.



VENTAJAS

- ✓ Facilita la toma de decisiones acertadas.
- ✓ Permite que la alta dirección se dedique a establecer las estrategias globales de la empresa.
- ✓ Permite el desarrollo de directivos.
- ✓ Motiva al personal.
- ✓ Facilita el control administrativo.
- ✓ Permite evaluar el desempeño.

DESVENTAJAS

- ✗ Falta de comprensión del entorno.
- ✗ Falta de coordinación entre áreas.
- ✗ Diferencia entre los objetivos del área y de la organización.
- ✗ Problemas en la comunicación y difusión.
- ✗ Duplicación de costos.



UIDA

Fórmula

$$\text{UIDA} = \text{Utilidad de operación} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

Utilización: permite conocer el monto de la utilidad generado por la operación del periodo.

Normatividad: no está normado contablemente.

Cash profit

Fórmula

$$\text{Cash profit} = \text{Utilidad neta} \pm \text{Partidas virtuales}$$

Utilización: sirve para determinar la cantidad de efectivo generada exclusivamente por la operación de la empresa, se espera que se genere la mayor cantidad posible.

Normatividad: existen normas de aplicación internacional que permiten que sea comparable con otras empresas.



Free cash flow

Fórmula

$$\text{Free cashflow} = \text{Cashprofit} \\ \pm \text{Movimientos en capital de trabajo} \\ - \text{Inversiones normales}$$

Utilización: determina el flujo de efectivo disponible para pago de pasivo y pago de dividendos.
Normatividad: inversiones normales, son aquellas que se requieren para que la empresa opere en forma eficiente.

Rendimiento sobre la inversión

Fórmula

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{UAIDA} \pm \text{Movimientos en capital de trabajo}}{\text{Inversión original en USD o indexada}}$$

Utilización: el resultado se puede comparar con el costo ponderado del capital (CPC), para así determinar si se está creando valor a la empresa (es mayor que el CPC), o no se está creando (es igual o menor que el CPC).

Normatividad: se debe indexar por inflación, o bien, determinar en USD el valor de la inversión original y que de esa forma sea útil para tomar decisiones al compararlo.



Posible devaluación

Fórmula

$$\text{Posible devaluación} = \frac{\text{Activos en USD}}{\text{Pasivos en USD}}$$

Utilización: si el resultado es igual a 1, la cobertura de pasivos está protegida con la inversión en activos.

Normatividad: no está normado contablemente.

Cobertura de interés

Fórmula

$$\text{Flujo de efectivo de operación} = \frac{(\text{UAIDA} \pm \text{Capital de trabajo} + \text{Productos financieros})}{\text{Gastos financieros normales}}$$

Utilización: el resultado debe ser entre 2 y 3, esto indica que está protegido el pago de intereses, es un elemento importante en la definición de la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Desventaja: no considera el efecto de los impuestos.

Normatividad: no está normado contablemente.

Balanced scorecard (tableros de control)

Como se ha visto, la medición y administración del desempeño son fundamentales para poder crecer y competir en el mundo globalizado de hoy, por ello, la administración del desempeño es una forma de vincular las operaciones de una empresa con un conjunto de indicadores que se utilizan para medir el avance de la estrategia del negocio.

Los fundamentos del balanced scorecard, establecidos por Kaplan y Norton en 1996, establecen cuatro perspectivas o secciones en el tablero de control para organizar los indicadores de evaluación del desempeño de la empresa de forma integral. Estas perspectivas son las siguientes:

Perspectiva financiera

1

- Se encarga de controlar las utilidades de la empresa, a través de sus ingresos, costos y gastos. Además, está relacionada con las otras tres perspectivas: clientes, procesos internos del negocio, y crecimiento y aprendizaje.
- Aumento en las utilidades, crecimientos en flujos de efectivo, retorno sobre la inversión, reducción de costos de producción, valor de mercado de la acción.

Perspectiva de los clientes

2

- Se debe considerar el potencial del mercado: los clientes actuales.
- Para los clientes potenciales, pueden considerarse aspectos, como situación del mercado, eficiencia en los procesos de entrega, calidad percibida por el cliente, etc.
- Debe medir todos los indicadores mencionados, y cualquier otro que sea de utilidad para la empresa. Ejemplo: número de quejas recibidas.

3

Perspectiva de los procesos internos

- Está directamente relacionado con todos aquellos que realiza la empresa para satisfacer los requerimientos de sus clientes, respecto a las especificaciones del producto, calidad en el producto y en el servicio, condiciones y tiempos de entrega, así como cualquier otro proceso asociado.
- Las métricas que se establezcan para evaluar esta perspectiva, pueden considerar aspectos como coste del mantenimiento del equipo, tiempos de procesos en producción, costo de procesos de asistencia técnica, etc.

4

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- La productividad de la empresa está ligada al capital humano de la misma, por lo que los procesos de contrataciones, cambios y despidos, afectan la operación y eficiencia de la empresa.
- Se deben medir aspectos como tiempo de entrenamiento del personal nuevo, costo de la capacitación, etc.



- Menciona con tus propias palabras algunas de las ventajas al realizar un **balanced scorecard**.

