

5. EL CONTROL FINANCIERO

5.1 Su origen y evolución

Nos dice la teoría que el proceso administrativo es la administración en acción. Como se sabe, tal proceso tiene los pasos de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Todos estos quehaceres engloban a la administración, por consiguiente, el control administrativo no deberá de perder de vista todas y cada una de las etapas.

Todas las entidades sin excepción (sea con fines lucrativos, sin fines lucrativos, pública o privada, nacional o extranjera), aplican el proceso administrativo para su funcionamiento adecuado y óptimo.

Y es que administrar consiste fundamentalmente en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos trabajando en grupo, deben llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos, su misión es eminentemente coordinadora, la administración es indispensable para que cualquier organización funcione en todos sus niveles; es una disciplina que requiere que se tomen en cuenta muchas influencias o variables, que pueden interactuar cuando se realiza un trabajo. Al respecto puede afirmarse que la administración es sinónimo de dirección y de toma de decisiones, pero también el más subjetivo e intangible pues es el cerebro de la entidad.

El *control administrativo* está conformado por el *control operativo* y el *control estratégico*. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Control operativo. Los controles son entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

Control estratégico: Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

OBJETIVOS

- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general de orden privado o de orden mixto.
- La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
- Una mayor y más racional utilización de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia en general y más particularmente, en el uso de recursos.
- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y la sociedad.
- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, correlativamente, eliminar las causas de conflicto posibles.

IMPORTANCIA

Ante la escasez de recursos y con la meta de ser competitivos, los agentes económicos deberán de establecer una buena administración con sus respectivos controles, pudiendo así alcanzar las metas de optimalidad, eficiencia y eficacia, tan necesarias el día de hoy para la sobrevivencia, pues el mercado suele eliminar a los más ineficientes en sus actividades económicas.

A continuación se mencionan algunas razones de importancia:

- Se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buen control administrativo.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.
- Identifica y corrige desviaciones.

CARACTERÍSTICAS

- El control administrativo sigue un propósito. Una condición de la administración es el objetivo, sea esté implícito o enunciado específicamente.
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

- Esta asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- Es una actividad no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de área, etc.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir, administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

TAREAS ESPECIFICAS A DESARROLLAR

El control administrativo debe abarcar básicamente a la planeación, dirección, organización, integración del personal, coordinación y control.

Planeación:

Inicialmente deben definirse las funciones o actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, esto es determinar cuáles son las funciones fundamentales, integrar a los departamentos o secciones debidamente coordinados entre sí y dotarlos con los elementos materiales y técnicos que requieran. La planeación así prevista debe implicar una toma de decisiones enfocada a determinar los objetivos de la entidad y de cada uno de los departamentos que la integran.

Antes de tomar la decisión de establecer y desarrollar un plan, debe existir un estudio o análisis de la propuesta correspondiente. El plan elegido debe contener la información anticipada acerca de que hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará.

La planeación es importante porque cuando la persona conoce lo que tiene que hacer, su esfuerzo y el del personal en su conjunto es menor y más eficaz.

Dirección:

Dirigir es hacer que las personas orienten su trabajo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo en el que trabajan. Esta función es muy importante por que la mayoría de los problemas realmente surgen del personal, de sus actitudes y comportamiento individual y colectivo. Al respecto el Gerente administrativo debe partir de la premisa que, es indispensable que el personal ejecutivo que toma decisiones esté adecuadamente seleccionado remunerado,

motivado y capacitado. Está es la actividad más importante del control administrativo.

Organización:

Organizar es la parte de la administración tendente a establecer una estructura definida, incluyendo los papeles o roles que van a desempeñar las personas, o sea la descripción de cada puesto; para lograr el punto óptimo al respecto es conveniente desarrollar en los siguientes pasos:

- Definir las actividades que sean indispensables para alcanzar los objetivos.
- Agrupar estas actividades en departamentos o secciones.
- Asignar actividades a puestos, para aplicar la política de adaptar la persona la puesto, y no el puesto a la persona; esta distribución debe hacerse con base en el perfil del puesto, los objetivos del mismo y un profundo estudio de tiempos y movimientos.
- Delegar la autoridad que sea necesaria para llevar a cabo las funciones al amparo de la versión ortodoxa del principio administrativo relacionado con la responsabilidad: La autoridad puede o debe delegarse y la responsabilidad no es compartible.
- Distribuir proporcional, equitativa y adecuadamente las actividades de coordinación, supervisión, revisión, autorización e información, entre los distintos niveles de la estructura jerárquica de la entidad, con base en una atinada separación de funciones.

Integración del Personal:

Esta es o debe ser a su vez política y actividad importante dentro de la administración de recursos humanos, coordinada por el Gerente administrativo; la cual podría desglosarse en las siguientes políticas subyacentes:

- El gerente administrativo debe partir de la premisa que, el recurso más valioso con que cuenta la entidad es el humano y, que su gran responsabilidad es proporcionar personal idóneo a los departamentos productivos y de servicio de la misma.
- Asignación de personal competente y suficiente a cada departamento o sección, debidamente remunerado, motivado, capacitado y adiestrado, teniendo en cuenta que el éxito o fracaso de una organización depende directamente del recurso humano. Por lo que es necesario que recurrentemente se lleven a cabo evaluaciones del personal, se depure, se elimine en lo posible sobre cargas de trabajo y personal no deseable y se actualice recurrentemente el manual de la administración de recursos humanos.
- Delegar la autoridad y establecer claramente la responsabilidad correspondiente a cada ejecutivo.
- Definir los puestos con base en las necesidades propias de la entidad.

- Establecer estadísticas sobre la rotación del personal, determinar causas y efectos de la misma, considerándola como la principal causa de su desintegración.

Coordinación:

Para lograr que todas las funciones descritas se lleven a cabo de la mejor manera, es necesario coordinarlas para que encajen armónicamente dentro del proceso administrativo. La mejor coordinación se da cuando los individuos entienden y se dan cuenta de cómo contribuyen en su trabajo a lograr los objetivos de la entidad.

Control:

Controlar es medir y evaluar las actividades de las personas subordinadas, para asegurarse que los hechos se ajustan a los planes. Con el control debe medirse el desempeño en relación a las metas y los planes y determinar en donde existen desviaciones para corregirla.

CONSIDERACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN

- Considerar el tamaño de la entidad
- Los objetivos y planes a alcanzar.
- Desarrollo de productos y servicios: Un factor importante para el crecimiento de una empresa es controlar que los productos a vender o los servicios a otorgar sean de la mejor calidad posible, de esta manera la administración se asegura el cumplimiento de sus metas.
- Autocontrol: En el campo de control, cada centro de responsabilidad debe ser suficiente dentro de sus posibilidades y contribuir a controlar a los demás estableciéndose con esto medidas de verificación automática.
- Cultura corporativa, se relaciona con los valores y las creencias compartidas por los empleados y las normas generales que rigen su comportamiento.
- Niveles administrativos
- Toma de decisiones.
- El medio ambiente de la operación de la entidad.

PROCESO PARA SU IMPLANTACION

El proceso consiste en tres pasos básicos:

1. Medición del desempeño.
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
3. Corregir las desviaciones desfavorables, aplicando las medidas correctivas

El proceso del control administrativo consiste en averiguar que es lo que se está haciendo; comparar los resultados con lo esperado, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados. En este último caso, debe agregarse la aplicación de las medidas necesarias.

5.2 Concepto

Mecanismo que a través de métodos y procedimientos nos permite asegurarnos de la veracidad y razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros, así como de las operaciones y transacciones que les dan origen con el fin de obtener una base confiable para la adecuada toma de decisiones que nos lleve a lograr los objetivos de la entidad.

Son las medidas financieras tendientes a controlar las transacciones desde el inicio hasta su terminación básicamente a través del SCP (Sistema de Control Presupuestal)

Por control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Existen varios tipos de control financiero, dentro de los más comunes son los siguientes:

CONTROL FINANCIERO INMEDIATO O DIRECCIONAL
CONTROL FINANCIERO SELECTIVO
CONTROL FINANCIERO POSTERIOR

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTROLES FINANCIEROS

CONTROL FINANCIERO INMEDIATO O DIRECCIONAL: es aquel en el que se conoce casi con certeza segura lo que va a ocurrir en un periodo determinado, por lo que su acción correctiva es fácil de hacer, inclusive antes de que se concluya el tiempo establecido. Es muy usual en los efectos estacionarios o de temporada con respecto a las ventas. Por ejemplo: una empresa que produce helados o cervezas ya sabe que en invierno no va a vender su producto en las mismas cantidades, por lo que puede dedicar su maquinaria a elaborar otros productos o a incrementar su inventario para cuando llegue la temporada de calor, de ahí se esta empleando el control inmediato o direccional

CONTROL FINANCIERO SELECTIVO: Es aquel que se determina con anterioridad de tal manera que se detecta si se cumplen los procesos previstos o se buscan alternativas para continuar con el honor. Ejemplo: una empresa que utiliza mucho petróleo para su proceso productivo. se prepara porque sabe que seguramente el precio va a subir varias veces en el año. en ese caso esta haciendo control financiero selectivo.

CONTROL FINANCIERO O POSTERIOR: Es aquel que se realiza cuando se miden los resultados una vez concluidas las operaciones, es decir se compara lo realizado con lo planeado.

Lo anterior es el control mas común para las empresas ya que hasta que se termina un proceso es cuando se compara con lo que se tenia planeado.

OBJETIVOS

- Determinar y evaluar al costo – beneficio financiero de las transacciones de la entidad en cuentas de cheques, por cobrar, inventarios, proyectos capitalizables, cuentas por pagar, etcétera.
- Verificar que los fondos requeridos se contratan y obtienen en las mejores condiciones posibles, que los proyectos se desarrollan sobre las bases previstas, que las tasas de interés activas y pasivas se pactan sobre bases aceptables.

El control financiero tiene diversos objetivos entre los cuales destacan los siguientes.

DIAGNOSTICAR: se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.

COMUNICAR: se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa.

MOTIVAR: derivar de todos los logros que tenga la empresa a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados.

ETAPAS DEL CONTROL FINANCIERO

Para tener un control financiero adecuado en la empresa relacionado con las finanzas se tienen las siguientes etapas.

DEFINIR RESULTADOS FUTUROS: En esta parte los directivos de la empresa establecen una serie de parámetros a los que se quiere llegar, para ella ya hizo análisis financiero y conocía la situación de la empresa, por ejemplo mayor rentabilidad, de la inversión, incrementar el margen neto de la utilidad, disminuir el grado de endeudamiento, bajar el apalancamiento etc.

DETERMINAR OBJETIVOS FUTUROS: En esta etapa del control la empresa planea los aspectos que le puedan suceder en el futuro.

Para ello hace uso del análisis factorial, con esta tiene mayor control de las condiciones externas y así evitar problemas de abasto, producción, comercialización y cobranzas.

DETERMINAR ESTANDARES FLEXIBLES: Se deben conservar márgenes en los estándares previstos, ya que de no ser así pueden existir problemas en caso de que no se logre la meta planeada.

DETERMINAR FLUJOS DE INFORMACION. En la etapa de control deben existir claramente los canales de información de tal manera que los alcances no logrados sean informados directamente, a su vez las correcciones de las posibles desviaciones deben ser informadas de manera directa a los responsables de área.

ACCIÓN CORRECTIVA: Es la ultima etapa de control financiero, cuando ya se esta seguro que la problemática de la empresa puede ser solucionada con las correctivas aplicadas en este aspecto se deben tomar en cuenta que es irreversible una decisión correctiva, ya que todos los demás parámetros se sujetaran a el.

IMPORTANCIA

En cuanto a lo financiero, se sabe que es una parte fundamental en toda entidad pues es lo que le permite realizar y desarrollar todas sus operaciones y sus ciclos; además, el manejo de recursos financieros conlleva siempre un uso adecuado, limpio y seguro. Recordemos que el efectivo es como la sangre para los seres animales, les permite su oxigenación, nutrición; es decir, la vida. Mencionamos a continuación algunos puntos a sobresalir:

- Interviene en el 100% de las transacciones de la entidad, a través de los movimientos (entradas y salidas) de efectivo.
- Coadyuvar a realizar un tamiz operativo.

5.2 Principios del sistema

CONSIDERACIONES PARA SU IMPLANTACION

- El Tamaño de la entidad
- Las Características de la industria en que opera
- La organización de la entidad
- La naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas
- Los problemas específicos del negocio
- Los requisitos legales aplicables.

- El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad para la administración de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos, la gerencia deberá vigilar de manera constante, la estructura de control interno, para delimitar si esta operando debidamente y si se modifica oportunamente de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.
- Por seguridad razonable se entiende que el costo de la estructura del control interno de una entidad no deberá exceder a los beneficios esperados al establecerlo.
- La efectividad del control interno esta sujeta a limitaciones inherentes tales como malos entendidos de las instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales. colusión entre personas dentro o fuera de la entidad y actitud de la gerencia si esta hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

PROCESO PARA SU IMPLANTACION

1. Obtención de capital, fondos y recursos, incluyendo en su caso el establecimiento, control y actualización de los correspondientes convenios.
2. Relación con inversionistas: Establecer y mantener un adecuado mercado para los valores de la entidad y, mantener una adecuada y estrecha relación con los banqueros, posibles inversionistas, analistas financieros y accionistas.
3. Relaciones bancarias y custodia de efectivo y valores: Mantener los acuerdos con los bancos para recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la entidad.
4. Revisar los aspectos financieros de las operaciones de inmuebles y arrendamiento financiero y operativo.
5. Crédito y cobranza: Establecer políticas para la concesión de crédito y la recuperación de la cartera, supervisar los acuerdos para financiar las ventas a crédito, a plazos y en su caso los planes de arrendamiento financiero u operativo.
6. Inversiones: Establecer y coordinar las políticas para controlar la inversión en fondos de pensiones, fideicomisos, etc., invertirlos según se requiera; esta responsabilidad se refiere a todo tipo de inversiones bursátiles, de renta fija o variable, a corto y largo plazo.
7. Financiamiento: Establecer y mantener las adecuadas fuentes de financiamiento, contratarlas, removerlas, vigilar el cumplimiento de los correspondientes convenios con los acreedores, descontar la cartera, contratar préstamos punte o directos, etc.

8. Seguros: Desarrollar adecuadas relaciones con aseguradoras y afianzadoras, contratar los seguros y fianzas que se requieran y, vigilar su cumplimiento, la suficiencia de sus coberturas, riesgos y primas.
9. En su caso, apoyar irrestricta e ilimitadamente al Gerente Financiero.

SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS:

El control financiero tiene relación con todas las áreas de la entidad, tales como: crédito y cobranza, contabilidad financiera, compras, ventas, tesorería, presupuestos, contabilidad.

5.4 Factores

Una forma de desarrollar un adecuado control, financiero, es a través del establecimiento, coordinación y administración de un plan integral de control de las operaciones financieras, conformado básicamente por:

- Flujo de efectivo
- Inversión en valores
- Compras
- Proyectos o programas de inversión
- Plan de financiamiento
- Programas de pago
- Demás rubros del estado de situación financiera

Lo anterior enfocado básicamente a controlar y evaluar:

Planeación de la estructura financiera, significa establecer el equilibrio adecuado entre las fuentes de financiamiento utilizadas y su aplicación, de manera que el negocio reúna las características de estabilidad, solvencia, liquidez y que permita a su vez un desarrollo seguro y sano.

La planeación financiera, debe coordinar los planes de operación y expansión a corto y largo plazo, para definir los requerimientos de inversión y de financiamiento, seleccionando las fuentes de financiamiento más adecuadas para lograr la estructura financiera que se haya definido como deseable.

Otros factores de control financiero:

- Evaluación de proyectos de inversión
- Planeación de las inversiones a largo plazo

TAREAS ESPECIFICAS A DESARROLLAR

- Implica verificar que la función financiera se está llevando a cabo, cumpliendo los objetivos para los que fue establecida; al respecto las técnicas de control financiero más comúnmente utilizadas, son:
- Medición de la tasa de rendimiento sobre la inversión (Verificar que con la inversión realizada se obtienen resultados aceptables para la empresa).
- Aplicación y flujo de fondos (Con esto el contralor obtiene conocimiento y control sobre esas entradas y salidas de efectivo en la empresa).
- Control Presupuestario (El contralor y su equipo de trabajo son los indicados para controlar presupuestamente todas y cada una de las etapas del proceso administrativo).