

La función gerencial de **control** es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes 2 y 6 del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan, a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Control Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Proceso de control básico

1

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de estándares

Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los **estándares** simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Estándares Criterios de desempeño.

Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos (APO; capítulo 4). Más adelante se profundizará sobre los estándares, en especial los que señalan desviaciones en puntos clave.

Medición del desempeño

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad, éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los admi-

nistradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos. Otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

PERSPECTIVA GLOBAL

Cuestiones especiales al controlar compañías internacionales

www.walmart.com

Si el control de las compañías domésticas a menudo es difícil, lo es mucho más controlar operaciones en diferentes países. Las distancias geográficas hacen que ciertos controles, como la observación, sean muy complicados, a pesar del moderno servicio aéreo. Walmart, por ejemplo, tiene operaciones en todo el mundo, y es difícil poder aplicar los mismos criterios de medición en todas las tiendas.

Los estándares de control deben ajustarse al ambiente local, las subsidiarias en países con mano de obra barata pueden tener menores presupuestos de costos que en lugares con una fuerza de trabajo de alto costo, aunque es probable que la productividad de esa mano de obra barata sea menor que la de otros países.

Tratar de igualar los precios entre la casa matriz y las subsidiarias, o entre éstas, puede distorsionar el panorama de la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión; una distorsión similar puede ocurrir por fluctuaciones en la moneda entre los diversos países, y la inflación errática o crónica hace difícil el establecimiento de estándares y la medición respecto de ellos.

En la función de control también deben considerarse otros factores; como se señaló en el análisis del proceso de organizar, la estructura de la compañía debe facilitar esta función. Las corporaciones multinacionales requieren una departamentalización diferente a la de las empresas domésticas, y otra forma de ejercer el control es impedir que ocurran desviaciones mediante la selección de gerentes competentes. Antes las corporaciones multinacionales enviaban a administradores experimentados a dirigir sus subsidiarias en el extranjero; sin embargo, recientemente seleccionan y capacitan administradores locales del país en el que operan, y los que cuentan con habilidades especiales para la adaptación cultural pueden provenir de terceros países: en algún momento el director ejecutivo de Volkswagen Estados Unidos no era alemán ni estadounidense, sino canadiense.

www.vw.com

La forma en que se ejerce el control difiere entre países: en Estados Unidos se trabaja para identificar la responsabilidad de las desviaciones de los estándares; en general, en muchos países asiáticos los directivos tratan de encubrir a la persona que no cumple las normas, ni siquiera se establecen los estándares de manera conmensurable. ¿Cómo, entonces, puede ejercerse el control? En países como Japón, donde el trabajo en grupo es común, la presión de los pares puede ser un medio muy efectivo para ejercer el control.

En suma, el control (establecer estándares, medir el desempeño y tomar acciones correctivas) debe ser lo bastante flexible para considerar el ambiente organizacional y específico del país.

Análisis del negocio

Un enfoque, en auge, de la investigación y la práctica administrativas ha sido el análisis del negocio, que se concentra en poner a disposición del gerente y quienes toman las decisiones análisis avanzados de una fuente de datos que las organizaciones recopilan para tomar mejores decisiones respecto del rumbo de la organización.¹ A menudo puede haber una demora desde que se reco-

¹ Kohavi, Ron, Neal Rothleder y Evangelos Simoudis, "Emerging Trends in Business Analytics", ACM 45, núm. 8, 2002, pp. 45-48.

pilan los datos hasta su análisis y posterior difusión a los usuarios que toman decisiones clave en beneficio de la empresa. La analítica de negocios se enfoca en sistematizar mejor la recopilación, el análisis y la disponibilidad de los grupos de datos organizacionales para permitir que la empresa actúe y responda con mayor agilidad a los cambios de su mercado y ambiente competitivo.

Algunas empresas de consultoría, como IBM, han establecido prácticas para ayudar a sus clientes, usando los datos que han recogido. IBM se refiere a esta práctica como “analítica inteligente” con una promesa para ayudar a su cliente actuando de manera más ágil que sus competidores en lo que respecta a la identificación de tendencias de los clientes y el desarrollo de mejores prácticas de negocio para reducir costos y mitigar los riesgos.²

Un enfoque en la administración de la cadena de suministro sustentable ha entrado en juego en muchas empresas grandes que buscan maximizar la eficiencia; así como tener una sustentabilidad a largo plazo de sus cadenas de suministro. Este enfoque implica no sólo recopilar datos para analizar el costo, sino también métodos para garantizar que se tomarán decisiones de negocios éticas y sensibles con el ambiente.

Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia³

2

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones, esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser clave, en el sentido de ser factores limitantes para la operación o mejores indicadores que otros factores respecto de si los planes están funcionando. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y así aumentar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación. El **principio de control de puntos clave**, uno de los más importantes, establece que el control efectivo requiere de la atención de aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes. Otra forma de control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras a partir de los puntos de referencia o *benchmarking*.

Principio de control de puntos clave El control efectivo requiere de la atención a aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Tipos de estándares de puntos clave

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado; sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos:

1. Físicos.
2. De costos.
3. De capital.
4. De ingresos.
5. De programas.

²Véase IBM.com/analytics

³Véase también Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

6. Intangibles.
7. De metas.
8. Planes estratégicos como puntos de verificación del control estratégico.

Estándares físicos

El administrador necesita comparar el desempeño real con los estándares establecidos.

Son las medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en éste se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza por hora, kilómetros por toneladas vendidas de fletes transportados, unidades de producción por máquina por hora o metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como la rigidez de los rodamientos, lo estrecho de las tolerancias, la tasa de ascenso de un aeroplano, la durabilidad de una tela o lo permanente de un color.



♥ Los estándares físicos son medidas de procesos operativos.

Estándares de costos

Son medidas monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes son las muy usadas medidas como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad (o por hora), costo de materiales por unidad, costos de máquina por hora, costos por asiento por kilómetro, costo de venta por dólar o unidad de ventas, y costo por metro de perforación en un pozo petrolero.

Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, que surgen de aplicar medidas monetarias a artículos físicos. Se relacionan con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizá el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control

general, sea el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las tasas de activos a obligaciones en cuenta corriente, de deuda a valor neto, de inversión fija a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar y de bonos a acciones, así como el tamaño y la rotación de inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como los ingresos por pasajero por autobús por kilómetro, las ventas promedio por cliente y las ventas *per capita* en un área de mercado determinada.

Estándares de programas

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o uno para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.

Estándares intangibles

Más difíciles de establecer son los estándares que no se expresan en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia de su agente de compras divisional o director de personal?, ¿qué puede usarse para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos?, ¿o si el programa de relaciones públicas tiene éxito?, ¿son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas para lograr una medición cuantitativa o cualitativa clara.

Estándares de metas

Dada la actual tendencia de las empresas mejor administradas a establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de la administración, el empleo de estándares intangibles, aunque continúa siendo importante, está disminuyendo. Los gerentes han encontrado que en las operaciones de programas complejos, así como en su propio desempeño, pueden definir metas mediante la investigación y reflexión, que luego pueden utilizar como estándares del desempeño. Si bien es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares perfilados arriba, la definición de las metas cualitativas representa un avance importante en el área de los estándares; por ejemplo, si el programa de una oficina de ventas de distrito se detalla para considerar elementos como capacitar al personal de ventas según un plan de características específicas, el plan y sus características aportan los estándares que tienden a convertirse en objetivos y, por tanto, son *tangibles*.

Planes estratégicos como puntos de verificación del control estratégico

El **control estratégico** requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Como se señaló, planear y controlar se relacionan estrechamente; por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje que, a su vez, son la base del cambio organizacional. Por último, mediante el control estratégico se logra el entendimiento, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al monitorearlo.

Control estratégico Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación.

Puntos de referencia (*benchmarking*)⁴

Benchmarking es un concepto que hoy tiene amplia aceptación, se trata de un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño. ¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía requiere seis días para surtir el pedido de un cliente y un competidor en la misma industria sólo cinco, estos últimos no se convierten en el estándar si existe una empresa en una industria no relacionada que puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parezca una meta inalcanzable, luego se analiza con cuidado el proceso involucrado para surtir un pedido y se fomentan modos creativos para alcanzar ese punto de referencia.

Punto de referencia (*benchmarking*) Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

⁴ Camp, Robert C., "Learning from the Best Leads to Superior Performance", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 518-524; Shetty, Y. K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Ibid.*, pp. 525-535; Juran, J. M., "A History of Managing for Quality in the United States, Part 2", *Quality Digest*, diciembre de 1995, p. 40; Burke, Charles J., "10 Steps to Best-Practices Benchmarking", *Quality Digest*, febrero de 1996, pp. 23-28. Para el *benchmarking* en Europa véase <http://www.benchmarking-in-europe.com>, recuperado el 11 de enero de 2016.

Tres tipos de *benchmarking*: estratégico, operacional y administrativo.

Hay tres tipos de puntos de referencia:

1. El *benchmarking estratégico* compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito.
2. El *benchmarking operacional* compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.
3. El *benchmarking administrativo* se enfoca a funciones de apoyo, como la planeación de mercados y los sistemas de información, la logística, la administración de recursos humanos, etcétera.

El procedimiento de puntos de referencia empieza con la identificación de lo que debe compararse y, luego, se selecciona a quienes tienen un desempeño superior. Se requiere recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas.

3

Control como sistema de realimentación

El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se autocontrolan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios; en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva. En la figura 4.1 se ilustró un sistema de realimentación sencillo.

En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato de los hogares. Esto se ilustra con claridad en la figura 18.1, que muestra el proceso de realimentación en el control administrativo. Este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo para llegar al desempeño deseado.

En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato de algunos hogares.

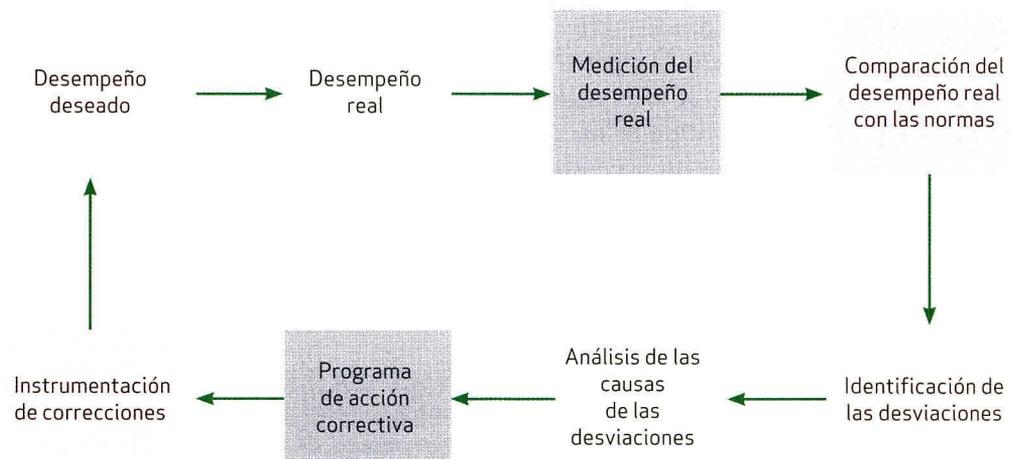


Figura 18.1 Circuito de realimentación del control administrativo.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Ejemplos de sistemas de realimentación

El termostato de los hogares es un sistema de realimentación y control de la información: cuando la temperatura de una casa cae por debajo del nivel establecido, se envía un mensaje eléctrico al sistema de calefacción, que se activa; cuando la temperatura se eleva y llega al nivel establecido, otro mensaje apaga el calefactor, esta medición continúa y el encendido y apagado del calefactor mantienen la casa a la temperatura deseada. Un proceso similar activa el sistema de aire acondicionado: tan pronto como la temperatura excede el nivel preestablecido, el sistema de aire acondicionado enfría la casa a la temperatura deseada. Lo mismo sucede en el cuerpo humano, en el que varios sistemas de realimentación controlan la temperatura, la presión sanguínea, las reacciones motoras y otras condiciones. Otro ejemplo de realimentación es la calificación que un estudiante recibe en un examen de medio año: el propósito es, por supuesto, darle información sobre cómo va, y si el desempeño es menor al deseable envía una señal sugiriendo la necesidad de mejoría.

Información y control en tiempo real

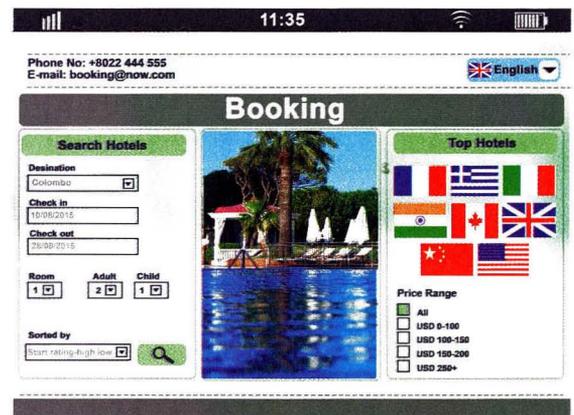


Uno de los interesantes avances que surgen con el uso de la computadora y la recopilación, la transmisión y el almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de sistemas de **información en tiempo real**, es decir, la información de lo que sucede mientras está ocurriendo. A través de varios medios es técnicamente posible obtener datos en tiempo real sobre muchas operaciones. Durante años, las aerolíneas han obtenido información sobre la disponibilidad de asientos con sólo anotar un número de vuelo, el trayecto del viaje (como de Londres a Nueva York) y la fecha en un sistema de memoria que de inmediato responde con la información; los supermercados y las tiendas departamentales tienen en operación cajas registradoras electrónicas que de inmediato transmiten datos sobre cada venta a una instalación central de almacenamiento de éstos, en la que puede obtenerse información sobre inventarios, ventas brutas, utilidades y demás que se va generando conforme las ventas ocurren, el gerente de una fábrica cuenta con un sistema que le reporta en cualquier momento la situación de un programa de producción en términos de aspectos como el punto de producción alcanzado, las horas de trabajo acumuladas y hasta si el proyecto está demorado o no respecto del proceso de manufactura.

Información en tiempo real
Información de lo que sucede mientras está ocurriendo.

Algunas personas consideran la información en tiempo real como un medio de lograr el control en tiempo real de áreas importantes para los administradores; en otras palabras, es la intervención que puede ejercerse justo cuando la información muestra una desviación de los planes. Pero si se toma como referencia el ciclo de realimentación de control administrativo de la figura 18.1, se observará que la información en tiempo real, excepto quizá en los casos más simples y raros, no permite el control en tiempo real. En muchas áreas es posible recopilar, en tiempo real, datos que miden el desempeño y, en muchos de estos casos, también es posible comparar los datos con los estándares y hasta identificar desviaciones; pero es probable que el análisis de las causas de las desviaciones, el desarrollo de los programas de corrección y la instrumentación de esos programas sean tareas que requieran tiempo.

En el caso del control de calidad, por ejemplo, es posible que se requiera mucho tiempo para descubrir qué ocasiona las devoluciones de fábrica y más tiempo aún para que entren en vigor las medidas correctivas. En el caso más complejo del control de inventarios, en particular de una compañía manufacturera con muchos



Hay programas que dan información en tiempo real, por ejemplo, los programas de reservación de vuelos.

artículos (materias primas, partes componentes, bienes en proceso y productos terminados), el tiempo de corrección puede ser muy largo. Una vez que se conoce que un inventario es demasiado grande, los pasos necesarios para bajarlo al nivel deseado pueden tomar varios meses, y así ocurre con la mayoría de los problemas de control administrativo: las demoras de tiempo son inevitables.

Esto no significa que la pronta medición del desempeño no tenga importancia: mientras más pronto sepan los gerentes que las actividades de las que son responsables se desvían de los planes, más rápido pueden tomar medidas para corregirlas; aun así, siempre está la pregunta de si el costo de reunir datos en tiempo real justifica los pocos días ahorrados, a menudo lo es, como en el caso del negocio de las aerolíneas, donde la información actualizada sobre la disponibilidad de asientos quizá sea decisiva para atender a los clientes y llenar los aviones; sin embargo, también se ha encontrado que en una importante compañía de defensa (fabricante de uno de los artículos de equipo de la más alta prioridad) había poca información en tiempo real en un sistema de control de información que, por lo demás, era muy sofisticado: hasta para este programa se consideraba que el beneficio de recopilar datos en tiempo real no justificaba el gasto, porque el proceso de corrección era demasiado largo.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Dan Gordon, cofundador de Gordon Biersch Brewing Company, sobre el control de calidad de productos⁵

Gordon Biersch es una compañía cervecera fundada en 1987 por Dan Gordon y Dean Biersch, que ha impreso el auténtico estilo alemán a sus cervezas con estándares de calidad minuciosos a lo largo de su historia; de hecho, Don Gordon fue el primer estadounidense en más de 50 años en graduarse del programa de cinco años en ingeniería cervecera en la prestigiosa Universidad Técnica de Munich en Weihenstephan, Alemania. Después de completar su formación, Gordon se asoció con Biersch para abrir su primer restaurante-cervecería en Palo Alto, California, Estados Unidos, en 1988, y desde entonces la empresa se ha expandido tanto nacional como internacionalmente. Aunque vendió los restaurantes con cervecería a otra empresa operadora, Dan Gordon continúa su producción de cervezas de primera según los estrictos estándares de calidad alemanes en sus instalaciones con tecnología de punta en San José, California, Estados Unidos.

Pedimos a Dan Gordon comentara sus métodos para controlar la calidad después de más de 20 años de exitosa producción cervecera, y explicó:

Antes de emprender cualquier proyecto, creo que el éxito se fundamenta mucho en la experiencia. Siento de verdad que el factor clave de nuestro éxito es la cantidad de conocimiento y experiencia que Dean Biersch y yo obtuvimos al incursionar en los restaurantes con cervecería, ciertamente mi educación cervecera fue equivalente a la calidad de la cerveza, pero también tuve la oportunidad de trabajar en varias cervecerías alemanas y visité cientos de otras para obtener un conocimiento decisivo; nuestros competidores fueron principalmente restauranteros sin experiencia en la producción de cerveza o pequeños productores de cerveza sofisticados, pero sin experiencia en restaurantes... Nuestro posicionamiento fue dinámico y nos reconocieron rápidamente como los líderes en calidad en nuestro sector de la industria de la hostelería, además de crear una marca importante: una vez que se es considerado el mejor pasan cosas buenas.

Hoy Dan Gordon continúa enfatizando los ingredientes de primera calidad, los estándares minuciosos y los sistemas de producción con tecnología de punta. Esta disciplina, combinada con su formación y experiencia única, ha generado el núcleo de la ventaja competitiva de su empresa conforme su negocio ha ido creciendo durante los dos últimos decenios.

⁵ Entrevista que Mark Cannice realizó vía correo electrónico y en persona a Dan Gordon, de Gordon Biersch Brewing Company, los días 16 y 24 de agosto de 2009.



Control preventivo o anticipativo

La demora en el proceso de control administrativo muestra que, para que el control sea efectivo, debe enfocarse en el futuro. Pone de manifiesto el problema de utilizar sólo la realimentación de los resultados de un sistema y su medición como medio de control; muestra la deficiencia de los datos históricos, como los que se reciben de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades de los datos históricos es que, por ejemplo, dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (o hasta en septiembre) por algo que se hizo en julio: en el momento en que se conoce, esa información es sólo un hecho histórico interesante y angustiante.

Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un sistema de corrección anticipativa que les diga, a tiempo para tomar la acción correctiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de los resultados de un sistema no es lo bastante buena para el control: es apenas un poco más que un *post mortem* y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica se ignora el control dirigido hacia el futuro, sobre todo porque los administradores dependen mucho de los datos contables y estadísticos para propósitos de control. Se puede estar seguro de que en ausencia de cualquier medio de previsión a futuro, la referencia a la historia (sobre el cuestionable supuesto de que lo que ocurrió en el pasado es un prólogo) se admite mejor que ninguna referencia.

Para un control efectivo, los administradores requieren un sistema de corrección anticipativa que les informe sobre los problemas potenciales y permita tomar las medidas correctivas antes de que surjan esos problemas.

Corrección anticipativa en los sistemas humanos

Hay muchos ejemplos de sistemas de corrección anticipativa en los sistemas humanos: un conductor que quisiera mantener una velocidad constante al subir una colina, casi nunca esperaría que el velocímetro indicara una caída de la velocidad antes de soltar el acelerador; antes bien, al saber que la colina supone una variable perturbadora del sistema, el conductor la corregiría al oprimir el acelerador antes de que la velocidad disminuyera. De igual modo, un cazador siempre apuntará delante del vuelo de un pato para compensar el lapso entre el disparo y el blanco esperado.

Sistemas de corrección anticipativa en relación con los de realimentación

Los sistemas de realimentación simples miden los resultados de un proceso e introducen al sistema, o a sus datos, acciones correctivas para obtener los resultados deseados; debido a las demoras en el proceso de corrección, para la mayoría de los problemas administrativos esto no es suficiente. Los **sistemas de información correctiva y anticipativa** monitorean los *insumos* de un proceso para asegurarse que son los planeados; si no es así, éstos, o quizás el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados. En la figura 18.2 se presenta una comparación de los sistemas de información de corrección anticipativa y de realimentación.

En cierto sentido, un sistema de corrección anticipativa en realidad es un tipo de sistema de realimentación; sin embargo, la realimentación de información está del lado de los *insumos* del sistema para que se puedan hacer las correcciones antes de que se vean afectados los resultados. Incluso con un sistema de alimentación anticipativa, un gerente querría medir el resultado final del sistema, pues nada funcionará lo bastante bien como para asegurar que el resultado final siempre será exactamente como se desea.

Sistemas de información correctiva y anticipativa Monitorean los insumos de un proceso para asegurar si son los planeados; si no es así, éstos, o quizás el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados.

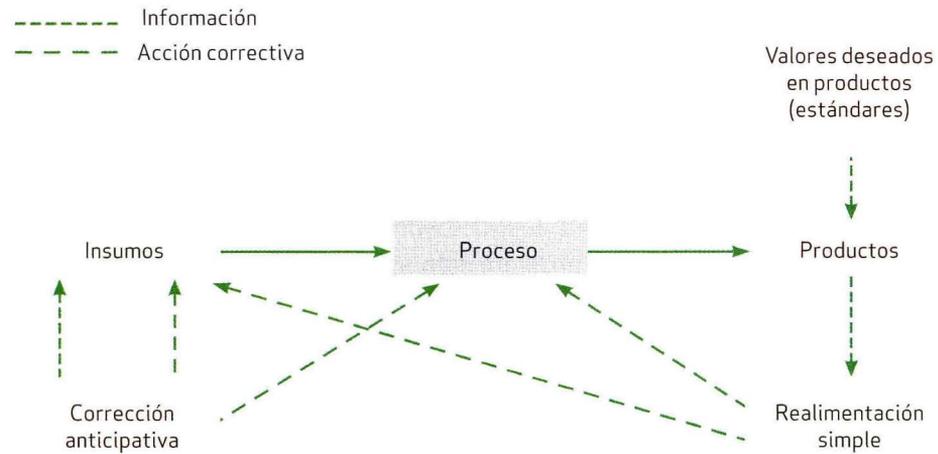


Figura 18.2 Comparación entre sistemas de realimentación simple y de corrección anticipativa.

Corrección anticipativa en la administración*

Una idea de lo que la corrección anticipativa significa para el control administrativo puede verse en el ejemplo del sistema de planeación de inventarios. La figura 18.3 ilustra lo que aquí se explica, el esquema (un tanto simplificado) de las variables de los insumos para la planeación y el control de inventarios indica que si los administradores han de ejercer un control efectivo sobre el inventario, deben identificar las variables del sistema, algunas de las cuales tienen un efecto negativo o positivo en el inventario.

Además, si el sistema de variables y su efecto en un proceso se representan con precisión (y cada empresa debe diseñar el suyo, uno apropiado a las realidades de su situación), una desviación de cualquier insumo planeado puede generar un resultado no planeado, a menos que se haga algo al respecto a tiempo; por ejemplo, en el caso del modelo del inventario, si las compras entregadas son mayores que las planeadas, o si su uso en la fábrica es menor al planeado, el resultado será un inventario mayor que el proyectado, a menos que se adopten medidas correctivas. Por supuesto, para hacer que el sistema de corrección anticipativa funcione en la práctica, los insumos deben monitorearse con cuidado.

Uno de los problemas en todo sistema de corrección anticipativa es la necesidad de vigilar lo que los ingenieros llaman *perturbaciones*, o factores que no se han tomado en cuenta en el modelo de insumos, pero pueden tener un efecto en el sistema y el resultado final deseado; obviamente, es imposible tomar en cuenta todos los insumos que pudieran afectar la operación de un programa en un modelo; por ejemplo, la quiebra de un proveedor importante podría ser una variable de insumo no anticipada ni programada y demoraría el embarque de provisiones. Ya que los sucesos no programados ocurren en ocasiones y pueden alterar un resultado deseado, se debe complementar el monitoreo de los insumos regulares con la vigilancia de las perturbaciones raras e inesperadas, mismas que deben tomarse en cuenta.

Requisitos del sistema de corrección anticipativa

Los requisitos de un sistema de corrección anticipativa funcional se resumen como sigue:

1. Hacer un completo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control e identificar las variables de insumos más importantes.
2. Desarrollar un modelo del sistema.

*En ocasiones llamado control preliminar o control de timón.

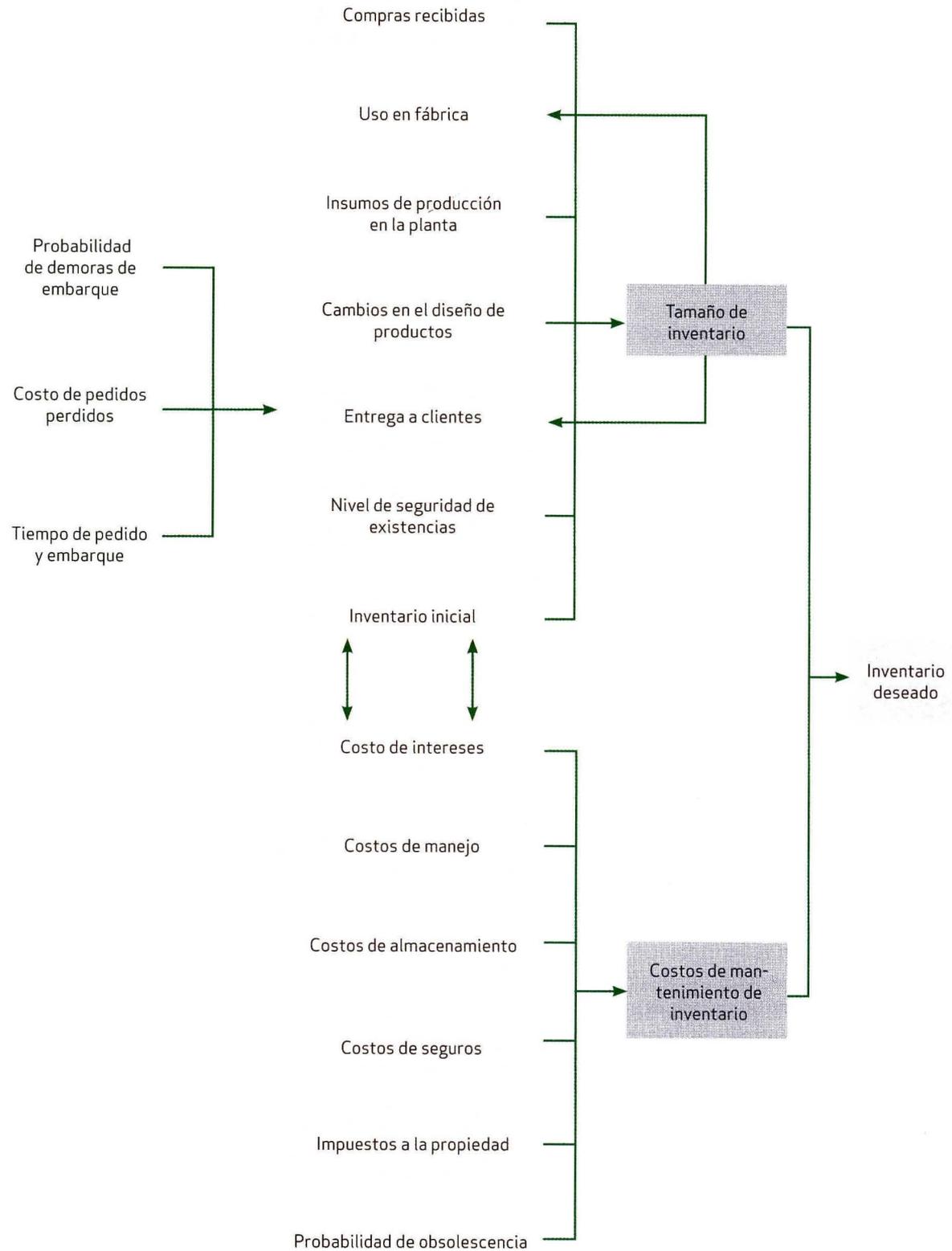


Figura 18.3 Sistemas de insumos para el control de inventarios con corrección anticipativa.

3. Tener cuidado de mantener el modelo actualizado, en otras palabras, éste debe revisarse con regularidad para ver si las variables de insumos identificadas y sus interrelaciones siguen representando realidades.
4. Recopilar datos sobre las variables de insumos con regularidad e introducirlos al sistema.
5. Evaluar con regularidad las variaciones de los datos de insumos reales de los insumos planeados, y evaluar el efecto en el resultado final esperado.
6. Tomar medidas; como cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas: es evidente que las personas deben realizar acciones para resolverlos.

6 Control del desempeño general⁶

La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella) frente a las metas totales.

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

1. Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general.
2. La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa.
3. El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral, en lugar de parcial.

Muchos controles generales en los negocios son financieros.

Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperarse, financieros; los negocios deben la continuidad de su existencia a la obtención de utilidades: sus recursos de capital son un elemento escaso que les da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, sus controles son, ciertamente, una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, hay sofisticados programas de computadora que pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.⁷

Las mediciones financieras también resumen, como denominador común, la operación de los diversos planes; más aún, indican con precisión el gasto total de recursos para alcanzar las metas. Esto es válido para todas las formas de empresa: aun cuando el propósito de una empresa educativa o gubernamental no sea tener utilidades monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de las metas en términos de recursos, una contabilidad apropiada es importante, no sólo para los negocios, sino también para el gobierno.

Los controles financieros, como cualquier otro control, deben adaptarse a las necesidades específicas de la empresa o el cargo. Doctores, abogados y gerentes en diferentes niveles organizacionales tienen distintas necesidades para controlar su área de operación. Los análisis financieros también ofrecen una ventana excelente a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Una desviación de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un gerente a encontrar las causas en una mala planeación, capacitación inadecuada para los empleados u otros factores no financieros.

⁶ Otra medida amplia es el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*), que se enfoca tanto en las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno, como en el aprendizaje y el crecimiento para aclarar la visión y estrategia de la empresa; éste no es sólo un sistema de medición, sino también administrativo. Véase "What is a Balanced Scoreboard?", en: <http://www.balancedscorecard.org/basics/bscl.html>, recuperado el 19 de agosto de 2011.

⁷ Zweig, Phillip L., John Verity, Stephanie Anderson Forrest, Greg Burns, Rob Hof, y Nicole Harris, "Beyond Bean-Counting", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, pp. 130-132.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Planear y controlar en el Grupo Modelo⁸

Planear y controlar se relacionan estrechamente: sin planes, el control no es efectivo. El Grupo Modelo mexicano, mejor conocido por su cerveza Corona, tiene presencia mundial; logró su rápido crecimiento mediante alianzas estratégicas seguidas de una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores; otro factor decisivo de éxito es su importancia en la calidad del producto, la cual se mide por las expectativas del cliente; asimismo, sus plantas de manufactura han adoptado los estándares de certificación ISO 9001 e ISO 14000. Un estrecho control financiero ayudó a la compañía a enfrentar la crisis del peso mexicano, así como la desaceleración económica en América del Sur.

En 2013, Grupo Modelo formó parte de Anheuser-Busch InBev, empresa cervecera global, lo cual le ayudó a afianzar sus planes de exportación, que se extienden a más de 180 países y cuenta con ocho marcas, pero Corona, sigue siendo su marca líder.



♦ Grupo Modelo exporta algunos de sus productos y tiene presencia en 170 países.

Control de pérdidas y ganancias

El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control, sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan el éxito o fracaso; obviamente, si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes de que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades.

Naturaleza y propósito del control de pérdidas y ganancias

Puesto que la supervivencia de un negocio casi siempre depende de las utilidades y ya que éstas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías utilizan el **estado de pérdidas y ganancias** para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos en un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. La aplicación del control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos se basa en la premisa de que, si el propósito de todo el negocio es tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a él; así, la habilidad de una de las partes para obtener una utilidad esperada se convierte en un estándar para medir su desempeño.

El **estado de pérdidas y ganancias** muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones del negocio.

Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

El control de pérdidas y ganancias padece el costo contable y las transacciones en papel, como la transferencia entre compañías de costos e ingresos, aunque el uso de las computadoras lo ha reducido en mayor grado. La duplicación de registros contables, los esfuerzos que se hacen para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas entre compañías pueden encarecer este control, si se lo lleva demasiado lejos.

⁸Dieusaert, Tom, "Grupo Modelo: Success Keeps Brewing with a Winning Record", *Business Mexico*, enero de 2002, Grupo Modelo, "¿Quiénes somos?", en www.grupomodelo.com.mx, recuperado el 11 de junio de 2016.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, sobre el control⁹

¿Cómo controlan los gerentes emprendedores sus empresas que empiezan como organizaciones mal estructuradas y muy dinámicas?

Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, una compañía de *software* de Silicon Valley, nos compartió su experiencia. Si bien las empresas de propiedad privada no están bajo el mismo escrutinio que las públicas, son responsables ante sus consejos directivos. Medidas como los ingresos y las utilidades casi nunca pueden aplicarse al comienzo de los nuevos proyectos, ya que están enfocados a desarrollar sus productos; sin embargo, es necesario establecer puntos meta importantes para el desempeño de la compañía y exigir su cumplimiento, por ejemplo, ¿cuándo estará completa la versión beta de un producto?, ¿cuántos clientes la utilizarán?, y, finalmente, ¿cuántos clientes pagarán el producto y cuál es el precio de venta alcanzable?

Respecto de los pronósticos de ventas, es esencial comprender claramente su ciclo; a menudo los productos de precio alto requieren ciclos de venta de varios meses, o más, y los pronósticos de ingresos sólo pueden hacerse una vez que se ha comprendido y planeado este ciclo de venta. Si los objetivos de ingresos no se cumplen se requiere contar con sistemas de control que anticipen su caída para permitir que la compañía responda reduciendo los gastos planeados. La ventaja de lanzar un proyecto nuevo es que los gerentes empresariales pueden empezar en tabla rasa, sin las molestias de un *statu quo* organizacional grande; sin embargo, los administradores deben construir una empresa que responda al mercado y sea capaz de planear y controlar un proceso para cumplir los objetivos y las expectativas de éste.

Control mediante el rendimiento de la inversión¹⁰

Rendimiento de la inversión

Mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital.

Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital. El enfoque del **rendimiento de la inversión**, a menudo conocido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema de control de Du Pont Company; este criterio es la tasa de rendimiento que una compañía o división puede ganar sobre el capital que se le asigna; por tanto, esta herramienta considera a la utilidad no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. Por consiguiente, la meta de un negocio se percibe no necesariamente desde el punto de vista de la optimización de las utilidades, sino del rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor decisivo en casi cualquier empresa y que, por su escasez, es limitante de su progreso. También, resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es utilizar lo mejor posible los activos que les son confiados.

7

Auditorías administrativas y empresas contables

Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido diversos tipos de evaluaciones de los sistemas administrativos (casi siempre como parte de un estudio organizacional), las empresas de auditorías contables son las más interesadas en dar el servicio de auditorías administrativas. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso en el campo de los servicios administrativos de tipo asesor. Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para

⁹ Entrevista que Mark Cannice le realizó al señor Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, el 9 de enero de 2007.

¹⁰ Véase también, Arthur, W. Brian, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 100-109.

las compañías auditoras, cuando ya están dentro de una organización y la información financiera a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de la administración, existe la cuestión del conflicto de intereses; en otras palabras, el asunto radica en si una misma empresa puede fungir como consultor administrativo prestando tanto asesoría como servicios, y continuar siendo completamente objetiva como auditora contable. Para estar seguras, las empresas contables han intentado evitar este problema al separar las dos actividades dentro de la organización.

Estas empresas contables disfrutaron de gran confianza, pero esto cambió cuando los fiscales federales estadounidenses acusaron a la compañía de contadores Arthur Andersen de obstrucción de la justicia respecto del colapso de Enron en 2002.¹¹

Control burocrático y de clan

8

Las organizaciones controlan de diferentes maneras, y se puede distinguir entre dos tipos de control estructural: el burocrático y el de clan. El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y los reglamentos, a partir de lo cual obtienen oportunidades, aunque limitadas, de participación.

El **control de clan**, en cambio, se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otros aspectos relacionados con la cultura de la organización, la cual se analizó en el capítulo 10.¹² Un ejemplo de control de clan es el uso de equipos y organizaciones que operan en un ambiente muy dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios en él. Nokia, el mayor fabricante de teléfonos inalámbricos de Finlandia, trata de mantener la burocracia al mínimo y, en lugar de ello, crea un ambiente consistente con la cultura finlandesa.

Control burocrático Se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

Control de clan Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

www.nokia.com

Requisitos de los controles efectivos

9

Los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deban diseñarse para la tarea y la persona específica a la que se propone servir; si bien, el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

De hecho, para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad.

Adaptar los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y los sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados y adaptarse a los puestos: lo que sería apropiado para un vicepresidente a cargo de la manufactura,

¹¹ Zellner, Wendy y Dan Carney, "The Price of Victory over Andersen", *Business Week*, 1 de julio de 2002, p. 38; Weber, Joseph, "The Lingering Lessons of Andersen's Fall", *Ibid.*, p. 39; France Mike y Dan Carney, "Why Corporate Crooks Are Tough to Nail", *Ibid.*, pp. 35-37; Nocera, Joseph, "System Failure", *Fortune*, 24 de junio de 2002, pp. 62-74. Véanse también Arthur Andersen, en: <http://www.arthurandersen.com>, recuperado el 19 de agosto de 2011 y Enron, en: <http://www.enron.com>, recuperado el 19 de agosto de 2011.

¹² William Ouchi describió a los clanes como un sistema de control. Las características de una cultura de clan pueden encontrarse en Kerr, Jeffrey y John W. Slocum, Jr., "Managing Corporate Culture through Reward Systems", *The Academy of Management Executive*, noviembre de 2005, pp. 132-133.

ciertamente, no será adecuado para un supervisor de taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, mostrar quién es responsable de la ejecución de los planes y de cualquier desviación de éstos.

Adaptar los controles a cada administrador

Los controles deben adaptarse a cada administrador. Los sistemas de control e información, por supuesto, tienen el propósito de ayudar a cada uno a desarrollar su función de control; si son del tipo que un gerente no pueda comprender, no le serán útiles. Los individuos no confían en lo que no pueden comprender y no utilizan aquello en lo que no confían.

Diseñar controles para señalar excepciones en puntos clave

Una de las formas más importantes de adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y efectividad es diseñarlos para que indiquen las excepciones; en otras palabras, los controles que se concentran en las anomalías del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del tradicional *principio de excepción* y detectar áreas que requieran su atención.

Pero no es suficiente concretarse en observar excepciones, algunas desviaciones de los estándares son casi insustanciales, mientras otras son muy sustanciales. Las pequeñas desviaciones en ciertas áreas pueden tener un mayor significado que las grandes en otras: un gerente podría preocuparse si el costo de los trabajadores de oficina se desvía del presupuesto en 5%, pero podría no inquietarle si el costo de las estampillas postales se desvía del presupuesto en 20%.

En consecuencia, en la práctica el principio de excepción debería ir acompañado por el principio del punto de control clave. No resulta suficiente conformarse con sólo buscar excepciones: deben buscarse en puntos clave. Por supuesto, cuanto más concentren los gerentes sus esfuerzos en las excepciones, más eficiente será su control; pero el control efectivo requiere que también presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

El control eficiente requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Objetividad de los controles

Seguro que la administración tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado está haciendo un buen trabajo, lo ideal es que establecerlo no fuera una cuestión subjetiva. Si los controles son subjetivos, las personalidades de administrador o subordinado pueden influir en los juicios de desempeño y hacerlos menos precisos; sin embargo, las personas difícilmente rechazarían el control de su desempeño si los estándares y las mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. El control efectivo requiere estándares objetivos, precisos y adecuados; McDonald's, por ejemplo, es muy estricto al aplicar y mantener los mismos estándares de calidad en todos sus restaurantes, como lo vimos en el caso del capítulo 1.

www.mcdonalds.com



Asegurar la flexibilidad de los controles¹³

Los controles han de mantenerse funcionales a pesar de un fracaso o de cambios en los planes inesperados, por lo que deben ser flexibles.

Los controles deben continuar siendo funcionales ante los cambios de planes, las circunstancias imprevistas o los fracasos rotundos; asimismo, para que sigan siendo efectivos, a pesar de un fracaso o de cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

La necesidad de un control flexible puede ilustrarse con facilidad: un sistema presupuestal puede proyectar cierto nivel de gastos y conceder autoridad a los ad-

¹³ Véase también, Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks y David F. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 84-94.

ministradores para que contraten mano de obra y compren materiales y servicios a ese nivel. Si, como a menudo sucede, este presupuesto se basa en el pronóstico de un cierto nivel de ventas, puede dejar de tener sentido como sistema de control si el volumen de ventas real está considerablemente arriba o abajo del pronóstico. En algunas compañías, los sistemas presupuestarios tienen mala reputación por la inflexibilidad ante esas circunstancias; lo que se necesita, por supuesto, es un sistema que refleje las variaciones en las ventas, así como otras desviaciones de los planes.

Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización: si una empresa ha dado a sus empleados mucha libertad y participación, un sistema de control estricto puede ir tan a contracorriente que estará destinado al fracaso; en cambio, si los subordinados tienen un superior que casi no les permite tomar decisiones, un sistema de control generalizado y permisivo tendrá pocas probabilidades de éxito. Es probable que las personas que son poco participativas o no están acostumbradas a participar quieran estándares y mediciones claros, e instrucciones precisas. En alguna ocasión Mercedes-Benz, el fabricante de autos de lujo, anunció que cada uno de sus autos era sometido a revisiones de muchos inspectores; pero más adelante, con un cambio en la cultura de la organización, se responsabilizó en gran medida de la calidad a cada uno de los trabajadores de producción.

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización.



Economía de los controles

Los controles deben valer sus costos; aun cuando este requisito es simple, a menudo es difícil de cumplir en la práctica. A un administrador le puede ser difícil determinar qué tanto vale la pena un sistema de control en particular, o cuánto cuesta. La economía es relativa, ya que los beneficios del control varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que el sistema puede hacer.

Los controles deben valer sus costos.

Establecer controles que conduzcan a acciones correctivas

Un sistema adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es su responsable, también garantizará que se tome una acción correctiva. El control sólo se justifica si se corrigen las desviaciones de los planes mediante la planeación, la organización, la integración de personal y la dirección adecuados. Como se mencionó en el capítulo 13, General Electric y Motorola buscan la calidad Seis Sigma, es decir, no más de 3.4 defectos por millón de operaciones.¹⁴

Un sistema de control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es su responsable, también garantizará que se tome una acción correctiva.

¹⁴ Véanse también los artículos en las diversas ediciones de *Quality Digest*; por ejemplo, Fleming, Steve y E. Lowry Manson, "Six Sigma and Process Simulation", *Quality Digest*, marzo de 2002, pp. 35-39, y http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp, recuperado el 11 de enero de 2016.

RESUMEN

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan; es una función de cada administrador, desde el presidente hasta el supervisor.

Las técnicas y los sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar qué se controle. Dondequiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se está controlando, el proceso de control básico incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño frente a estos estándares.
3. Corregir las desviaciones de los estándares y planes. Hay diferentes tipos de estándares y todos deben señalar las desviaciones en los puntos clave.

El desempeño puede medirse con las mejores prácticas de la industria, enfoque conocido como puntos de referencia o *benchmarking*.

El control gerencial por lo general se concibe como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa; sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (incluida la información en tiempo real, sobre lo que sucede cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acciones correctivas e instrumentar esos programas. Para superar esas demoras de tiempo en el control se sugiere que los administradores

utilicen el enfoque de control de corrección anticipativa o preventiva, y no sólo dependan de la realimentación. El control de corrección anticipativa requiere diseñar el modelo de un proceso o sistema, y monitorear los insumos para detectar las desviaciones futuras de los resultados respecto de los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para tomar medidas correctivas antes de que los problemas ocurran.

Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el de pérdidas y ganancias; otro es el control mediante el cálculo y la comparación del rendimiento sobre la inversión, que se basa en la idea de que la utilidad no debe considerarse una medida absoluta, sino un rendimiento del capital empleado en un negocio o uno de sus segmentos; también la auditoría administrativa se ha utilizado como dispositivo para controlar.

El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal; en cambio, el control de clan es influido por normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

Para que los controles funcionen deben adaptarse específicamente a los planes y puestos, así como a cada administrador y sus necesidades, de manera que sean eficientes y efectivos. Si se quiere que sean efectivos, también deben diseñarse para que indiquen las excepciones en los puntos clave, y deben ser objetivos, flexibles, ajustarse a la cultura de la organización, económicos y conducir a medidas correctivas.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Auditoría administrativa
Control
Control burocrático
Control de clan
Control de pérdidas y ganancias
Control de puntos clave
Control de rendimiento sobre la inversión
Pasos en el control

Principio de control de punto clave
Principio de excepción
Puntos de referencia o *benchmarking*
Requisitos para los controles efectivos
Sistema de corrección anticipativa
Sistema de información en tiempo real
Sistema de realimentación
Tipos de estándares para puntos clave

PARA ANALIZAR

1. La planeación y el control a menudo se consideran como un sistema, y casi siempre el control se estima un sistema. ¿Qué significan estas observaciones?, ¿pueden ser válidas ambas declaraciones?
2. ¿Por qué la información en tiempo real no es lo bastante buena para el control efectivo?
3. ¿Qué es el control de corrección anticipativa?, ¿por qué es importante para los administradores? Además del ejemplo de control de inventarios mencionado en el capítulo, ¿se le ocurren otras áreas en las que se podría utilizar el control anticipativo? Seleccione una de ellas y explique cómo procedería.
4. ¿Por qué la mayoría de los controles del desempeño general tienden a ser financieros?, ¿deberían serlo?, ¿qué más sugeriría usted?
5. El control de pérdidas y ganancias es defectuoso porque no destaca el rendimiento sobre la inversión; este último es defectuoso porque hace demasiado hincapié en los resultados presentes, y quizá pone en peligro los resultados futuros. Comente.

- Si se le encomendara establecer un sistema de controles a medida en una compañía, ¿cómo lo haría?, ¿qué necesitaría saber?
- En el *benchmarking* las compañías comparan su desempeño con las mejores prácticas. ¿Por qué cree que las que tienen un sistema efectivo están dispuestas a compartir información con otras compañías?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

- Diseñe un sistema de control para medir su progreso en el trabajo del curso. Aplique los conceptos de realimentación y control anticipativo analizados en el capítulo.
- Entreviste a dos administradores sobre los controles que utilizan en sus compañías. ¿Puede identificar estándares frente a los cuales pueda medirse el desempeño con precisión?, ¿cómo se mide el desempeño contra los estándares y qué tan oportuno es el reporte de desviaciones? Si se detectan desviaciones, ¿qué tiempo tardan antes de que se hagan correcciones en situaciones específicas?
- El uso generalizado del análisis entre las organizaciones requiere más personas con educación en este campo. Explore el plan de estudios de su universidad para identificar clases de análisis o estadística que desearía tomar para mejorar sus capacidades en este campo emergente.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

- Busque en internet los conceptos *control anticipativo* o *feedforward control*. ¿En qué difiere del control de realimentación?
- Busque en internet el concepto *estado de pérdidas y ganancias*. ¿Qué es?

CASO GLOBAL 18.1

Walmart¹⁵ en Estados Unidos y en todo el mundo¹⁶

Walmart fue calificada en el puesto número 2 entre las 500 empresas de *Fortune* en 2011, después de ser la número 1 los dos años anteriores. El descenso se debió en parte a la baja en la economía y a la lenta recuperación de Estados Unidos, en donde tuvo dificultades; no obstante, en el mercado internacional creció.

La compañía tiene uno de los sistemas logísticos más sofisticados controlado por computadoras. Sin embargo, sus oficinas centrales están ubicadas en una pequeña ciudad en Bentonville, Arkansas. La orientación de pueblo pe-

queño en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de éxito basada en valores.

El éxito no llegó por accidente: se basa en la cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura de organización sencilla, una política de recursos humanos efectiva, un inspirador estilo de liderazgo iniciado por Sam Walton (el fundador) y un hábil uso de la tecnología de la información para administrar sus inventarios; si la compañía cometía errores, aprendía de ellos. Hoy tiene la inquietud de saber si la estrategia de invadir áreas rurales también

¹⁵ El logo de Walmart ha sido reemplazado por "Wallmart". Véase "Walmart U.S. Refreshes Stores' Logo", en: <http://news.walmart.com/news-archive/2008/06/30/walmart-us-refreshes-stores-logo>, recuperado el 21 de septiembre de 2012.

¹⁶ "Walmart, Wal around the World", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, pp. 55-57, "Wal-Mart Stores, Inc.", caso 9-794-024 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 6 de agosto de 1996; Walmart, en: <http://www.walmartstores.com>, recuperado el 17 de septiembre de 2011; "H. Lee Scott Jr., Wal-Mart Stores", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 71; véase también, Fishman, Charles, *The Wal-Mart Effect*, Stratford: Penguin Press, 2006, el libro ha sido revisado por Gillespie, Daniel T. en *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, pp. 378-379; véase también <http://www.walmart.com>, recuperado el 17 de noviembre de 2011; Fishman, Charles, "The Wal-Mart Effect and a Decent Society: Who Know Shopping Was So Important", *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2006, pp. 6-25; también pueden verse otros artículos en *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2006; 2. Walmart stores, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/2255.html>, recuperado el 21 de septiembre de 2011.

funcionará en las áreas urbanas de Estados Unidos y del mundo.

Antecedentes

Todo empezó en 1962, en una pequeña población de Arkansas, cuando Sam Walton notó la necesidad de atender clientes en poblados pequeños: detallistas como Kmart y Sears se enfocaban a poblaciones grandes, y esto creó la oportunidad para Walmart de satisfacer las necesidades de la gente en áreas rurales. Esta orientación a los poblados pequeños se refleja en los valores de la compañía, que resalta el mantener buenas relaciones con el personal y los proveedores. Estos valores de Sam Walton y su filosofía de simplicidad y frugalidad persisten después de su muerte, y su enfoque de ahorrar en costos permite a la compañía ofrecer “precios bajos todos los días”, lo que se convirtió en su conocido eslogan.

Planeación: de una estrategia de poblaciones pequeñas a una mundial

Además de las tiendas tradicionales, la compañía tiene supercentros con una línea completa de abarrotes para las compras familiares en sólo un lugar; también cuenta con tiendas de especialidades como un centro de visión, instalaciones para neumáticos y lubricación, y procesamiento de fotografías; además tiene Sam’s Club, su club de almacenes sólo para miembros individuales y de negocios.

Desde principios del decenio de 1990, Walmart se ha vuelto internacional, empezó con una tienda Sam’s Club cerca de la ciudad de México; hoy opera clubes y tiendas por todo el mundo, en países como Argentina, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, México, Puerto Rico y el Reino Unido, y da empleo a más de 280 000 personas.

El tremendo tamaño de la compañía le da un enorme poder de compra, lo que a su vez le permite ofrecer productos a bajos precios, política que distingue a Walmart de otros detallistas. La compañía es conocida por su estrategia de marcas nacionales, que permite a los consumidores comparar precios; además, tiene sus propias marcas privadas con ofertas de productos en ropa, cuidados a la salud y belleza, alimento para perros y otros artículos.

En su sistema de distribución tipo centros neurálgicos, la mercancía se lleva a un centro de distribución donde se clasifica y prepara para su entrega a las tiendas; estos centros de distribución muy automatizados operan las 24 horas del día y pueden atender casi 150 tiendas, otras mercancías pueden ser surtidas directamente por los proveedores a las tiendas.

Estructura de organización simple: centralizada y descentralizada

Si bien el sistema de información privada de la compañía está centralizado, la operación está descentralizada y de-



Al cierre de 2010 Walmart tenía presencia en 6 países y 384 ciudades.

lega un alto grado de autoridad a los gerentes locales, lo que les permite, por ejemplo, asignar precios a la mercancía según el ambiente local. La autonomía de los gerentes de tienda los convierte en cierto sentido en un pequeño tendero que puede tomar decisiones para ajustar el inventario según las necesidades locales; a los empleados, llamados asociados, se les informa y festeja en las reuniones de los sábados por la mañana, donde son aplaudidos por sus logros; las reuniones también permiten reforzar la noción de que el cliente es el número uno.

La cultura organizativa de Walmart, establecida en 1962 y aún vigente, está construida sobre tres valores básicos promulgados por Sam Walton:

1. Respeto por la persona.
2. Servicio al cliente.
3. Búsqueda de la excelencia.

Otros factores que influyen en su cultura son exceder las expectativas de los clientes, asistir a las personas para que puedan hacer una diferencia, acercarse rápido a los clientes para ayudarlos, hacer hoy lo que se puede hacer hoy —en lugar de posponerlo— y asignar precios para dar valor al cliente.

Administración de recursos humanos: las personas, el activo más importante

Es evidente que la cultura de la organización tiene un efecto en la función de asignar personal; los asociados son tratados con respeto en esta esbelta organización; tener un alto grado de autoridad motiva a las personas; la capacitación está descentralizada, con seminarios de administración ofrecidos en los centros de distribución y no en la casa matriz; la atmósfera de la compañía alienta a los empleados a presentar sugerencias, muchas de las cuales se instrumentan a través del sistema de sugerencias *Sí podemos, Sam*;

los asociados reciben bonos por reducir costos mediante el *plan de incentivos por reducciones*; supervisores y gerentes reciben un salario y una compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda, y los asociados también pueden participar en un plan de reparto de utilidades al que Walmart contribuye con cierto porcentaje.

Liderar con el ejemplo: frugalidad simple comunicada con efectividad

Sam Walton, el fundador, lideraba con el ejemplo y su filosofía influía en su estilo. El que alguna vez fue el hombre más rico de Estados Unidos, era muy frugal, viajaba en clase económica y conducía una vieja camioneta pickup; también Lee Scott, su ex CEO, conducía un Beetle de Volkswagen. Sam Walton fue un buen comunicador durante su tiempo como CEO y su estilo fue descrito como *administrar mediante rondas*, por sus frecuentes visitas a sus tiendas; aunque creía que confiar en las personas y darles responsabilidad era esencial para administrarlas con efectividad, también tenía los sistemas de control necesarios; aun cuando Walton falleció en 1992, su herencia y filosofía persisten en la organización, como lo muestran las oficinas generales de mobiliario austero en Bentonville.

Controlar una organización grande: compartir información y tecnologías con los proveedores

Uno de los factores clave para el éxito de Walmart es su sistema de inventarios que utiliza tecnología moderna; su sistema de logística privado, controlado por computadora, se considera uno de los más grandes de Estados Unidos, sólo detrás del sistema del Pentágono; el gerente de tienda puede averiguar con facilidad cómo van sus gerentes de departamento y qué productos tienen mucha demanda; el inventario de Walmart se renueva casi el doble de rápido que el promedio de la industria, con lo que reduce sus costos de manera importante; los proveedores, considerados parte de la familia Walmart, también tienen acceso al sistema y reciben datos en tiempo real para ayudarlos a planear los artículos de movimiento rápido.

Sin embargo, la relación con los proveedores es estrictamente comercial. Los contratos se negocian en oficinas austeras con una mesa y sillas, nada de oficinas lujosas; lo

que sí se puede encontrar es un cartel que anuncia que los compradores de Walmart no aceptan sobornos, lo cual podría influir en las decisiones de compra.

Crecimiento y adaptación

Cualquier empresa (de hecho, cualquier sistema) tiene que adaptarse y responder al ambiente cambiante, como se ilustra con algunos ejemplos:

- En septiembre de 2005, después de la devastación del huracán Katrina, Walmart, usando su sofisticado sistema logístico, respondió al desastre proporcionando mercancía y comida gratuitas y el compromiso de proporcionar empleos a los trabajadores desplazados.¹⁷
- La compañía anunció iniciativas para implementar medidas de eficiencia que incrementarían el gasto eficiente del combustible de sus camiones y disminuirían los desechos sólidos en las tiendas de Estados Unidos. También anunció el “índice de productos sustentables” en una reunión con alrededor de 1 500 proveedores. La idea es evaluar la sustentabilidad de sus productos.¹⁸
- En 2011, en respuesta a la señora Michelle Obama, Walmart comprometió a la empresa para que mejorara los valores nutricionales en sus productos.
- La compañía también comenzó una versión “beta” de descarga de películas a través de internet.
- Las tiendas “Supermercado de Walmart” en Estados Unidos están diseñadas para atraer a las comunidades hispanas.¹⁹
- Walmart Express son tiendas de descuento más pequeñas que se ubican especialmente en ciudades pequeñas que no son adecuadas para grandes almacenes.
- En 2012, aumentó su inversión en Yihaodian, supermercado online. Como es típico en China, el gobierno chino tiene que aprobar el acuerdo.²⁰

Retos mundiales para el futuro²¹

Aun cuando Walmart ha tenido éxito, hay retos considerables al frente; para seguir creciendo tendría que seguir abriendo nuevas tiendas enérgicamente, en casa y el extranjero; además, debería ampliar las ofertas de productos y servicios. La expansión internacional es otra forma de crecer; la compañía ha tenido éxito en su expansión a Canadá y México, pero no en otras estrategias, uno de esos

¹⁷ “Walmart at Forefront of Hurricane Relief”. *The Washington Post*, 6 de septiembre de 2005.

¹⁸ Véase “Walmart Announces Sustainable Product Index”, en: <http://news.walmart.com/news-archive/2009/07/16/walmart-announces-sustainable-product-index>, recuperado el 11 de enero de 2016.

¹⁹ Véase “Walmart woos Hispanics with new Supermercado”, en: <http://www.reuters.com/article/2009/07/08/us-walmart-supermercado-idUSTRE5676N820090708>, recuperado el 11 de enero de 2016.

²⁰ Véase “Walmart Raises Stake to 51% in Chinese Website Yihaodian”, en: <http://www.bloomberg.com/news/2012-02-20/Walmart-raises-stake-to-51-in-chinese-website-yihaodian.html>, recuperado el 21 de septiembre de 2012.

²¹ Véase también, Drucker, Peter, “The Next Society”, *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto, pp. 3-20.

ejemplos fue su ingreso en Alemania, que la compañía no planeó con cuidado, fracaso que Lee Scott, director en ese tiempo, atribuyó a una mala administración. La compañía trata de aprender de sus errores e insiste a sus asociados que proporcionen buen servicio con una sonrisa; de hecho, un gran problema para la compañía en rápido crecimiento es desarrollar gerentes y asociados competentes.

En el plano local, la imagen de Walmart se ha dañado por la publicidad sobre el efecto del gran detallista en las comunidades pequeñas. El programa de televisión *60 Minutes* mostró cómo detallistas pequeños de poblados chicos no podían competir con efectividad contra el gigante y se vieron obligados a cerrar; por su parte, los consumidores de las comunidades pequeñas se sentían atraídos por los precios bajos todos los días. Walmart también ha sido citado por los bajos beneficios de salud que otorga a sus empleados; quizá en parte para desviar la atención de este problema, la compañía llamó la atención al alto costo de la salud en Estados Unidos con la estrategia de reducir drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, empezando por Florida. Si bien los críticos vieron esta actitud como una medida publicitaria, los consumidores la recibieron bien.²²

Uno de los intentos de Walmart por mantenerse como el detallista más grande del mundo fue convertirse en el abarrotero del barrio, lo que ha generado temor en otras tiendas

de alimentos. El negocio de los alimentos es un gran negocio, pues las personas pueden ir a comprarlos una o dos veces a la semana y, al mismo tiempo, ser incitadas a comprar otros productos que Walmart ofrece.²³

Walmart llevó a la práctica con efectividad las funciones gerenciales de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar, lo que la condujo a su gran éxito, pero aún tiene retos.

Preguntas

1. Con la saturación de tiendas en las áreas rurales de Estados Unidos, ¿puede Walmart utilizar las mismas estrategias para abrir tiendas en las ciudades?, ¿por qué?, ¿qué dificultades puede encontrar?
2. ¿Puede la cultura de la organización, tan efectiva en Estados Unidos, transferirse a otros países?, ¿qué cambios, si los hay, sugeriría usted?
3. ¿Podrían los competidores copiar el sistema de inventarios de Walmart?
4. ¿Le gustaría trabajar como gerente en Walmart?, ¿por qué?
5. ¿Qué debería hacer Walmart para tener éxito en otros países?
6. ¿Cómo puede Walmart controlar la empresa mundial?

²²“Wal-Mart-High Risk, High Reward”, *The Economist*, 14 de octubre, 2006, p. 32.

²³O’Keefe, Brian, “Meet Your New Neighborhood Grocer”, *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 93-96; Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, “Wal-Mart Is Eating Everybody’s Lunch”, *Business Week*, 15 de abril de 2002, p. 43.