

## **DISEÑO DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LABORATORIO VALLES S.A. DE C.V.**

L. Domínguez Martínez.<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

Este trabajo se enfocó en la creación de un sistema de control de gestión para las cuentas por pagar de la empresa Laboratorio Valles S.A. DE C.V., en donde para llevarlo a cabo se necesitó analizar temas como: La implantación de un sistema de control de gestión, los indicadores que se necesitan para la evaluación de este, así como los componentes del control interno, el presupuesto de efectivo como técnica para prever situaciones futuras así como también ayuda a las buenas tomas de decisiones, otro tema que se analizó fue la liquidez y solvencia de una empresa. A lo largo de estos tres meses solo se logró la creación de la parte teórica debido a que el tema cuenta con una extensa información, además por situaciones privadas de la empresa no se pudo proporcionar en este periodo la información necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema, el cual se podrá aplicar como complementación el próximo semestre, con lo analizado se llegó a la conclusión que en efecto la creación de un sistema de control de gestión facilita más el manejo de las cuentas por pagar y no solo eso, también ayuda a planear situaciones futuras por las que puede pasar la empresa.

### **PALABRAS CLAVE**

Creación, control, implantación, análisis, indicadores.

### **ABSTRACT**

This work focused on the creation of a management control system for accounts payable by Laboratorio Valles S.A. DE CV, where to carry out it was necessary to analyze topics such as: The implementation of a management control system, the indicators needed for the evaluation of this, as well as internal control components, cash budget as a technique To predict future situations as well as help good decision making, another issue that was analyzed was the liquidity and solvency of a company. During these three months only the creation of the theoretical part was achieved because the subject has extensive information, in addition to private situations of the company I could not be provided in this period the necessary information to carry out the implementation Of the system, which can be applied as a complement in the next semester, with the analysis concluded that in effect the creation of a management control system facilitates more the management of accounts payable and not only that, too Helps you plan future situations that the company can pass through.

### **KEYWORDS**

Creation, control, implementation, analysis, indicators.

<sup>1</sup> Estudiante de 8° semestre de la carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí UAMZH, lucydgz94@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

El implantar un sistema de control ayuda a conseguir el cumplimiento de los objetivos, así como también a la toma de decisiones, otro beneficio que brinda es la anticipación de problemas a futuro, así como el control de la evolución de un negocio.

El sistema de control está formado por valores ciertos y reales que reflejan lo que está sucediendo en la empresa de manera interna, lo cual permite planear a futuro lo que pasará.

En toda empresa el sistema de control es una necesidad ya que permite estimar, evaluar y mejorar la gestión de la misma en toda su extensión, también proporciona información necesaria, confiable y oportuna para la toma de decisiones operacionales y estratégicas.

La creación y aplicación del control de gestión tiene diferentes niveles, los cuales deben de seguir un orden, como primera parte debe de existir un nivel mínimo de control el cual debe de dar respuesta a cómo va evolucionando la empresa en la actualidad, en segundo se debe de tener un sistema de control presupuestario que es el que proporciona información de lo que pasara a corto plazo y, por último, un sistema integrado de gestión que dará respuesta a cómo evolucionará la empresa a largo plazo.

La gestión de control interno se trata de la creación de un:

- "Plan de organización.
- Conjunto de métodos y procedimientos
- Y unos objetivos para lo que se establecen: que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección". (Miguel, 2013)

## METODOLOGÍA

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Pregunta

¿Existe una técnica que se pueda utilizar para tener un mejor control sobre el uso de las cuentas por pagar de la empresa?

#### Hipótesis

H1. Si, por medio de la creación de un sistema de control que ayuda a la mejor administración de los recursos de la empresa, el cual lleva de su mano el análisis del presupuesto de efectivo ya que con este se puede conocer la capacidad que se tiene para cubrir los gastos de la empresa, así como para conocer el excedente con el que se cuenta para realizar otras actividades en beneficio de la misma.

## Variables

	<b>concepto</b>	<b>Conceptualización</b>
Análisis	Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen (Oxford Dictionaries Premium, 2017)	Presupuesto de efectivo
Administración	Organizar la economía de una persona o de una entidad (Woodward spanish, 2003)	Ingresos y gastos
Presupuesto de efectivo	Programa que muestra las entradas y salidas de efectivo, así como los saldos de una empresa a lo largo de un periodo específico. (Presupuestos Financieros , 2013)	Estimación de los ingresos menos los gastos

### Objetivo General

Implantar un sistema de control de las cuentas por pagar en la empresa Laboratorio Valles S.A. de C.V.

### Objetivos Específicos

- Elaborar un presupuesto de efectivo para conocer la solvencia y liquidez de la empresa.
- Hacer una investigación de campo dentro de la administración de la empresa para conocer el manejo que se le da a sus cuentas.
- Crear un sistema de control específico de las cuentas por pagar que ayude a la empresa a tener un mejor manejo sobre ellas.

## **Delimitaciones**

- Los contadores de la empresa no proporcionan tan fácilmente información confidencial.
- Para elaborar este proyecto solo se contó con 3 meses en el cual no se alcanzó a cubrir la información adecuada a fondo.
- Como exponente del tema no se contó con el suficiente tiempo para la investigación de campo.

### **La existencia del control de gestión en la empresa.**

Primero se debe de tener claro que es el control, según (Muñiz, 2013) se define como “aquella situación o procedimiento que se dispone de conocimientos ciertos y reales de todo lo referente a lo que está sucediendo con la empresa, tanto de manera interna como externa”.

Como se sabe toda empresa tiene la necesidad de crear un sistema de control, debido a que está en constante crecimiento o expansión, aparte por la gran competencia y entorno cambiante que existe.

La creación de un control de gestión permitirá:

“\* Reducir los riesgos y contingencias del negocio.

\*Dirigir por medio de objetivos establecidos a los diferentes responsables y así controlar el grado de cumplimiento de los mismos.

\*Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).

\*Adecuar y modificar la estructura y extensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.

\*Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados”. (Muñiz, 2013)

Para poder lograr el buen desarrollo de un sistema de control se necesitan de indicadores de control de gestión, que son maneras de medir el cumplimiento y evolución de un procedimiento con la finalidad de cumplir con el objetivo de la empresa.

### **Sistema de indicadores como una herramienta en el control de gestión.**

El sistema de los indicadores tiene como objetivo principal la mejora de los procesos, movimientos y recursos críticos para que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Ya que ayudan a evaluar la situación de la misma y facilita la toma de decisiones más apropiadas.

Un indicador debe atender lo siguiente:

- ° La naturaleza del objetivo que mide: financiero, satisfacción de clientes, impacto social de los procesos.
- ° El nivel jerárquico de quien lo utiliza para la toma de decisiones.
- ° Su situación del conjunto de indicadores: efecto y causa.
- ° Su propósito: control y mejora.
- ° Los datos que utilizan: histórico y previsión. (Herendia Álvarez , 2001)

\*Requisitos que debe cumplir un sistema de indicadores de control de gestión.

Los indicadores de gestión se deben diseñar de forma clara y concisa. Debido a que tienen que cumplir con una serie de requisitos, además de que pueden ser de mucha ayuda al ser utilizados por el sistema de control de gestión.

#### **“Requisitos:**

- 1.- Identificar un nombre para el indicador.
- 2.- Definir el objetivo del indicador puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
- 3.- Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo este un valor o varios en función de cómo se mida y se defina.
- 4.- Deben poder identificar el responsable de cada indicador de control de gestión.
- 5.- Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos clave del negocio.
- 6.- Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador.
- 7.- Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
- 8.- Deben poder facilitar la información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 9.- Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
- 10.- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requerida”. (Muñiz, 2013)

## **Metodología para el diseño e implantación de un sistema de control de gestión.**

Para empezar con el diseño de un sistema de control se tiene que tomar en cuenta el entorno empresarial, el cual según Serra Salvador, et. al. se constituye por el conjunto de los agentes económicos con los que se relaciona la empresa con motivo de su actividad o que influye en esta, en él se incluyen los proveedores, los clientes y sus representantes, los empleados, instituciones financieras, el propio Estado y los organismos gubernamentales, así como también las empresas competidoras y todo el mercado en general.

Referente a los métodos o etapas que se crearán para la implantación del sistema de control, estas deben de cumplir y cubrir los siguientes requerimientos:

- “Implantar objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Inspeccionar y valorar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Tomar decisiones correctas y eficaces”. (Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, 2005)

Para cumplir con el requerimiento de establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa se debe de saber que se refiere a los objetivos a largo plazo, los cuales se conforman de los aspectos corporativos, aspectos de estrategia producto/mercado y aspectos de inversión, desinversión de la empresa, estos en conjunto se integran por los fines generales, la estructura organizativa, la calidad total, el crecimiento, diversificación, tecnología, renovación industrial, investigación y desarrollo, adquisiciones y fusiones de la empresa.

Los objetivos van dirigidos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa ya que debe de existir una relación entre ellos, para esto se puede llevar a cabo por medio de la estructura organizativa la cual influye en el organigrama de la empresa.

En el siguiente requerimiento que es cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico, es en donde nos inclinamos profundamente hacia los presupuestos ya que constituyen la cuantificación y periodificación de los objetivos los cuales se pretenden lograr mediante sus políticas.

Este proceso se debe llevar a cabo mediante un modelo económico previamente definido, esto sirve de base para la elaboración de presupuestos y para la siguiente fase de control.

## El presupuesto de efectivo.

Como se sabe en una empresa lo que se quiere es la administración adecuada de efectivo, así como el tener la capacidad de estimar sus flujos de efectivo para poder elaborar planes, como solicitar fondos de un préstamo cuando los recursos de efectivo sean insuficientes, o para invertir cuando el efectivo supera lo que necesita. Para esto los directivos financieros refieren a que el instrumento más significativo para la administración del efectivo es el presupuesto de efectivo o pronóstico de efectivo. El cual permite a la empresa formar las estrategias de inversión y de solicitud de fondos de préstamo, así como también se utiliza para proporcionar una retroalimentación y un control tendientes a mejorar la eficiencia de la administración del efectivo en el futuro, por lo cual esta técnica es muy importante para una buena administración ya que trae consigo muchas ventajas.

Como nos dice el autor Serra Salvador, et. al. para empezar con el presupuesto de efectivo, en primer lugar, la empresa debe de pronosticar sus actividades operativas como son los gastos e ingresos del periodo en cuestión.

Luego, debe de presupuestar las actividades de financiamiento e inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones. Esto implica la preparación de estados financieros proforma. En este punto la información proporcionada tanto por el balance general y el estado de resultados proforma se combina con las proyecciones de la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar, la tardanza en los pagos a proveedores y empleados, las fechas de pagos de los impuestos, intereses y dividendos. Todo esto se simplifica en el presupuesto de efectivo, el cual también se encarga de mostrar los flujos de entrada y salida de efectivo proyectados de la empresa a lo largo de un periodo en específico. Los presupuestos de efectivo se pueden hacer diarios, semanales, mensuales y anuales. El presupuesto mensual de efectivo se emplea para los propósitos de planeación, mientras que los diarios o semanales sirven para el control real del efectivo.

Otra ventaja del presupuesto en efectivo, es que proporciona una información mucho más detallada acerca de los flujos futuros de efectivo de una empresa a comparación de los estados financieros pronosticados.

En el presupuesto en efectivo también se incorporan otros gastos de efectivo, como sueldos y renta, así como los pagos fiscales que se deben de hacer correspondientes al periodo.

Toda empresa tiene que tener un saldo de efectivo mínimo, o fijado como meta, del cual se tiene que analizar los faltantes mensuales de efectivo que puede tener la empresa en ese periodo.

En el formato de la preparación del presupuesto en efectivo se tiene que tomar en cuenta categorías como : el pronóstico de ventas para ese periodo, así como las compras a crédito esperadas durante cada mes , basándose en los pronósticos de

ventas para poder determinar los pagos mensuales correspondientes a las compras de crédito, otra categoría es la de entradas de efectivo , donde se muestra las cobranzas en efectivo basadas en las ventas a crédito, también se tiene que crear la categoría de desembolsos de efectivo, que consiste en los pagos realizados por la materia prima, sueldos, renta y así sucesivamente, la categoría denominada como flujo neto de efectivo .En el presupuesto de efectivo, también se tiene que tomar en cuenta tanto los dividendos, fondos provenientes de la venta de acciones, así como bonos e inversiones en activos adicionales.

Este presupuesto representa un pronóstico, todos los valores son magnitudes esperadas, en medida que cambia un saldo, hace que cambie tus estimados. Para la ayuda de la elaboración de los presupuestos en efectivo se pueden utilizar programas computarizados en hojas electrónicas, ya que facilita el manejo de la información que va ligada a otra.

Para finalizar, se debe de saber que el saldo de efectivo fijado como meta, probablemente, se ajustara con el tiempo, aumentando y disminuyendo de acuerdo a las diferentes circunstancias que se vayan presentando en el periodo operativo de la empresa.

Toda empresa en general fijan como meta saldos de efectivo positivos.

Continuando con el requerimiento de controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos, es la entapa en la cual ya se tiene que llevar acabo el control presupuestario en donde se tiene que evaluar los objetivos para posteriormente verificar que si son de ayuda y benefician a los logros que queremos obtener.

Por ultimo con el requerimiento de tomar decisiones correctoras oportunas, es aquí donde se trata de optimizar la rentabilidad de la empresa, la cual es la condición imprescindible para garantizar su estabilidad y desarrollo.

Para lograr una buena toma de decisiones se tiene que analizar que la información que nos generen de la empresa sea objetiva, fiable y completa.

Para esto según Serra Salvador, et. al. se debe de introducir dos soportes muy importantes.

- “El diseño e implantación de un control interno a través de la organización administrativa.
- El diseño e implantación de un cuadro de mando.”

El método para diseñar e implantar un sistema de control de gestión integral para la empresa exige adecuadamente.

“1.- La estructura organizativa.

2.- El modelo económico.



- 3.- El control presupuestario.
- 4.- El control interno.
- 5.- El cuadro de mando. “

(Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, 2005)

### **Análisis de la liquidez con la que cuenta una empresa.**

Según Van Horne, et. al. para conocer la liquidez con la que cuenta una empresa se puede hacer uso de la técnica de la prueba del ácido, que es la relación entre el activo disponible y el pasivo circulante, el cual permite conocer la capacidad de las empresas de cubrir sus pasivos circulantes con sus activos más líquidos (disponibles).

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Las razones de deuda sirven para evaluar el grado en el que las empresas utilizan dinero prestado.

Esta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razones de Deuda} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Enfoque de cobertura adaptación del vencimiento.

Es el método de financiamiento en el que cada uno de los activos serían compensados con un instrumento de financiamiento con la misma fecha aproximada.

En donde las variaciones estacionales y a corto plazo se financiarán con deuda a corto plazo mientras que el elemento permanente del activo circulante y todos los activos fijos se financiarían con deuda a largo plazo o con capital.

Si se utiliza la deuda a largo plazo para cubrir requerimientos a corto plazo las empresas pagaran intereses por usar fondos cuando no lo necesitan.

Necesidades de  
financiamiento  
(y activos) a través  
del tiempo: política  
de cobertura  
(adaptación del  
vencimiento)

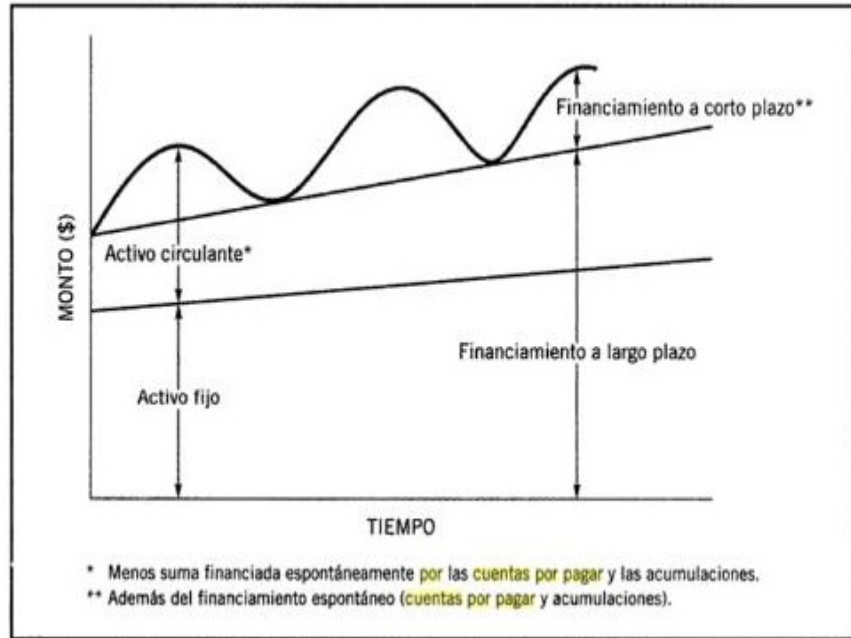


Tabla 1: Muestra cómo se debe de dar la adaptación del vencimiento.

(Van Horne & Wachowicz, 2002)

Los riesgos relativos implícitos.

Cuanto más corto sea el calendario (tiempo) de vencimiento de la deuda de una empresa, mayor será el riesgo de que sea incapaz de pagar el capital y los intereses.

Cuando una empresa se financia con una deuda a largo plazo, esta conoce con exactitud el costo de los intereses del periodo en que necesita los fondos mientras que si se financia con deudas a corto plazo no estará segura de los costos de los intereses del refinanciamiento. Esto se debe a que las tasas de interés a corto plazo varían mucho más que las tasas a largo plazo.

El equilibrio del riesgo contra el costo.

Cuanto más prolongado sea el tiempo de vencimiento de la deuda de una empresa, más costoso resultara el financiamiento debido a que es posible que las empresas terminen pagando intereses sobre sus deudas cuando no requieran fondos.

Para tener un margen de seguridad, es posible que los directores opten por la proporción de financiamiento a corto y largo plazo.

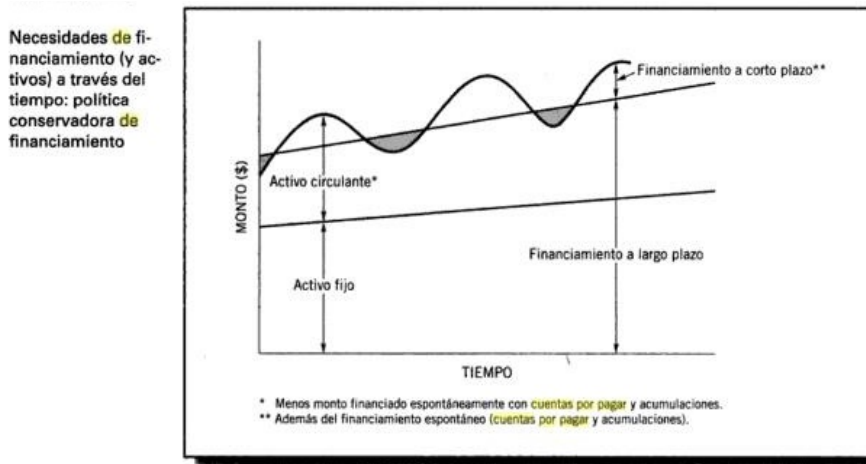


Tabla 2: Muestra el margen de seguridad que debe de existir en la proporción de deudas a corto y largo plazo. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Las empresas pueden crear un margen de seguridad incrementando con sus activos líquidos en donde puede reducir el riesgo de insolvencia prolongando el calendario de vencimiento de la deuda o con montos mayores de activos con vencimientos pequeños.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A lo largo de estos tres meses de investigación para poder lograr el objetivo de crear un sistema de control en las cuentas por pagar de la empresa Laboratorio Valles, S.A. de C.V., solo se logró crear la parte teórica debido a que es un poco tedioso por la gran extensa información que hay respecto al tema, además por situaciones privadas de la empresa no se me pudo proporcionar la información que necesitaba para llevar a cabo la implantación del sistema, referente a la teoría el autor que lleno los requerimientos para poder generar el estudio es Serra Salvador, et. al. ya que de forma detalla va explicando la secuencia de como poder crear un sistema de control de gestión, el cual se necesita para poder tener un buen control de las cuentas por pagar de la empresa, para lo cual no nada más se necesita tener el conocimiento de cómo crear el sistema, si no también se tiene que estudiar la liquidez y solvencia de la empresa, así como la rotación de sus

cuentas por cobrar, las cuentas por pagar a corto plazo, ingresos y egresos, los valores históricos de la empresa así como las políticas que tiene con sus clientes y proveedores.

## **CONCLUSIONES.**

Con el desarrollo de este estudio se llegó a la conclusión que en efecto la creación de un sistema de control de gestión en una empresa es una herramienta muy fructífera, ya que brinda muchos beneficios, tales como ayuda a prever situación futuras por las que podrá pasar la empresa, además como su estructura es por etapas, así se facilita más el análisis de las mismas, lo cual también permite obtener información confiable en el momento en que se necesite y no solo se puede llevar un buen control en las cuentas por pagar de la empresa, que es en lo que se enfoca el trabajo, si no que en general se puede controlar todos los movimientos que realice la empresa, así como también facilita la visión a nuevas mejoras que permitan alcanzar el éxito.

## Bibliografía

- Presupuestos Financieros* . (2013). Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de Presupuestos Financieros : <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/Presupuestos-de-Efectivo.pdf>
- Herendia Álvarez, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos.: <https://books.google.com.mx/books?id=uLIt7WeQ7N4C&printsec=frontcover&dq=como+i+mlplantar+un+sistema+de+control+de+gestion+para+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiC37-49JPSAhVlzFQKHsRcAR84FBD0AQgqMAM#v=onepage&q=como%20implantar%20un%20sistema%20de%20co>
- Miguel, B. R. (2013). Manual Práctico de Control Interno . En B. R. Miguel, *Manual Práctico de Control Interno* . Profit Editorial.
- Muñiz, L. (2013). *Como Implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión*. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de Como Implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión : <https://books.google.com.mx/books?id=TgvJc07W0V4C&pg=PA247&dq=como+implantar+un+sistema+de+control+de+gestion+para+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjNu5flllvSAhVY-2MKHTYbCCoQ6AEIQjAD#v=onepage&q=como%20implantar%20un%20sistema%20de%20control%20de%20g>
- Oxford Dictionaries Premium. (2017). *Oxford* . Recuperado el 08 de Febrero de 2017, de Oxford : <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/an%C3%A1lisis>
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). Sistema de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación. En V. Serra Salvador, S. Vercher Bellver, & V. Zamorano Benlloch, *Sistema de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación*. (págs. 33-42). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de la administracion financiera* . Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de Fundamentos de la administracion financiera : <https://books.google.com.mx/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA232&dq=como+crear+un+sistema+para+el+manejo+de+cuentas+por+pagar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSs8bb8bHSAhUQwmMKHQ35BHIQ6AEIGTAA#v=onepage&q=como%20crear%20un%20sistema%20para%20el%20manejo%20de%20cuenta>
- Woodward spanish. (2003). *Woodward* . Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de Woodward: <http://www.spanish.cl/Vocabulary/Notes/Bancos.htm>