

C O N T R O L

- ***Robbins:*** El control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa

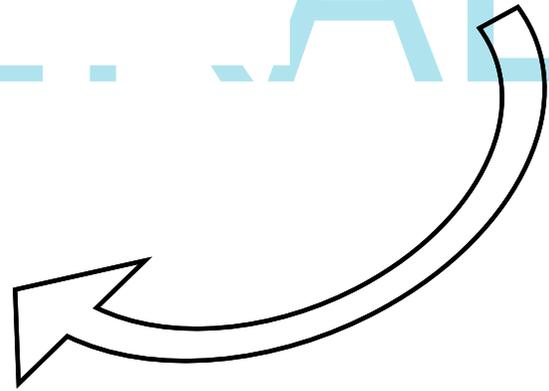
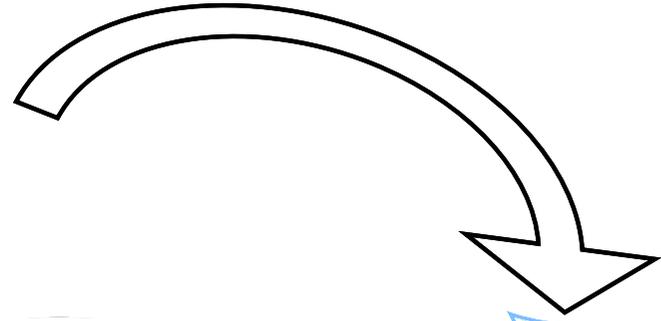
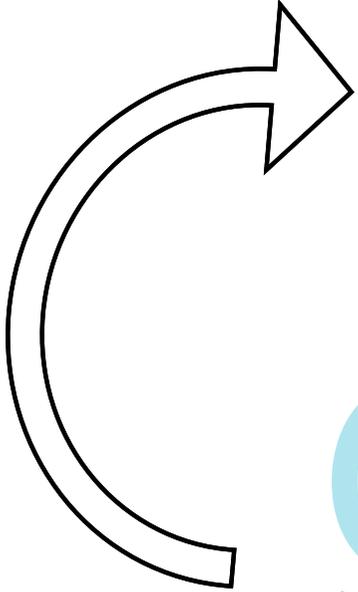
Etapa 1 :
Medición del
Desempeño
Real

METAS Y OBJETIVOS
Organizacionales,
Divisionales,
Departamentales,
Individuales

Etapa 2:
Comparación
del
desempeño
real con una
norma

Etapa 3:
Toma de
medidas
administrativas

GE...AL



- **Supuesto Básico**

- ***Establecimiento de normas***: Las normas deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento. Cada uno de los elementos que se consideren como medida estándar, deben reunir dos condiciones básicas: que puedan ayudar a la dirección a formular decisiones y que provean suficientes datos de comparación para fundar una opinión

- **Etapa 1**
- **Medición del desempeño real:** para determinar cual es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre este. Por lo tanto, la primera etapa del control es la medición.
- **1) ¿Cómo medimos?**
- Cuatro fuentes de información que usan con frecuencia los gerentes para medir el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. Para la mayoría de los gerentes el uso de una combinación de enfoques aumenta tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de obtener información confiable.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observaciones personales	<p>Obtiene información de primera mano.</p> <p>La información no se filtra.</p> <p>Cobertura intensiva de las actividades laborales</p>	<p>Está sujeta a prejuicios personales.</p> <p>Requiere tiempo</p> <p>Evidente para el que es controlado</p>
Informes estadísticos	<p>Fáciles de visualizar</p> <p>Eficaces para mostrar relaciones</p>	<p>Proporcionan información limitada.</p> <p>Ignoran los factores subjetivos</p>
Informes orales	<p>Forma rápida para obtener información.</p> <p>Permiten retroalimentación verbal y no verbal</p>	<p>La información se filtra.</p> <p>La información no se puede documentar.</p>
Informes escritos	<p>Completos</p> <p>Formales</p> <p>Fáciles de archivar y recuperar</p>	<p>Requiere mas tiempo para su elaboración</p>

- **II) ¿Qué medimos?**

- La selección de los criterios erróneos puede ocasionar consecuencias disfuncionales graves. Además, lo que medimos determina en gran parte, aquello en lo que las personas trataran de sobresalir.
- La mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos tangibles y mensurables. Sin embargo, cuando un indicador del desempeño no se puede expresar en términos cuantificables, los gerentes deben usar medidas subjetivas. Aunque estas medidas subjetivas tienen limitaciones importantes, son mejores que no tener estándares en absoluto e ignorar la función de control. Si una actividad es importante, la excusa de que es difícil de medir es inaceptable.

- **Etapa 2**

- **Comparación del desempeño real con una norma:**

- La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar cierta variación en el desempeño en todas las actividades, es fundamental determinar el margen de variación aceptable (parámetros aceptables de variación entre el desempeño real y el estándar).
- Las desviaciones que exceden este margen se vuelven importantes y requieren la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se interesan de manera particular en el tamaño y la dirección de la variación. Estas variaciones son importantes tanto si son en “más” como en “menos”

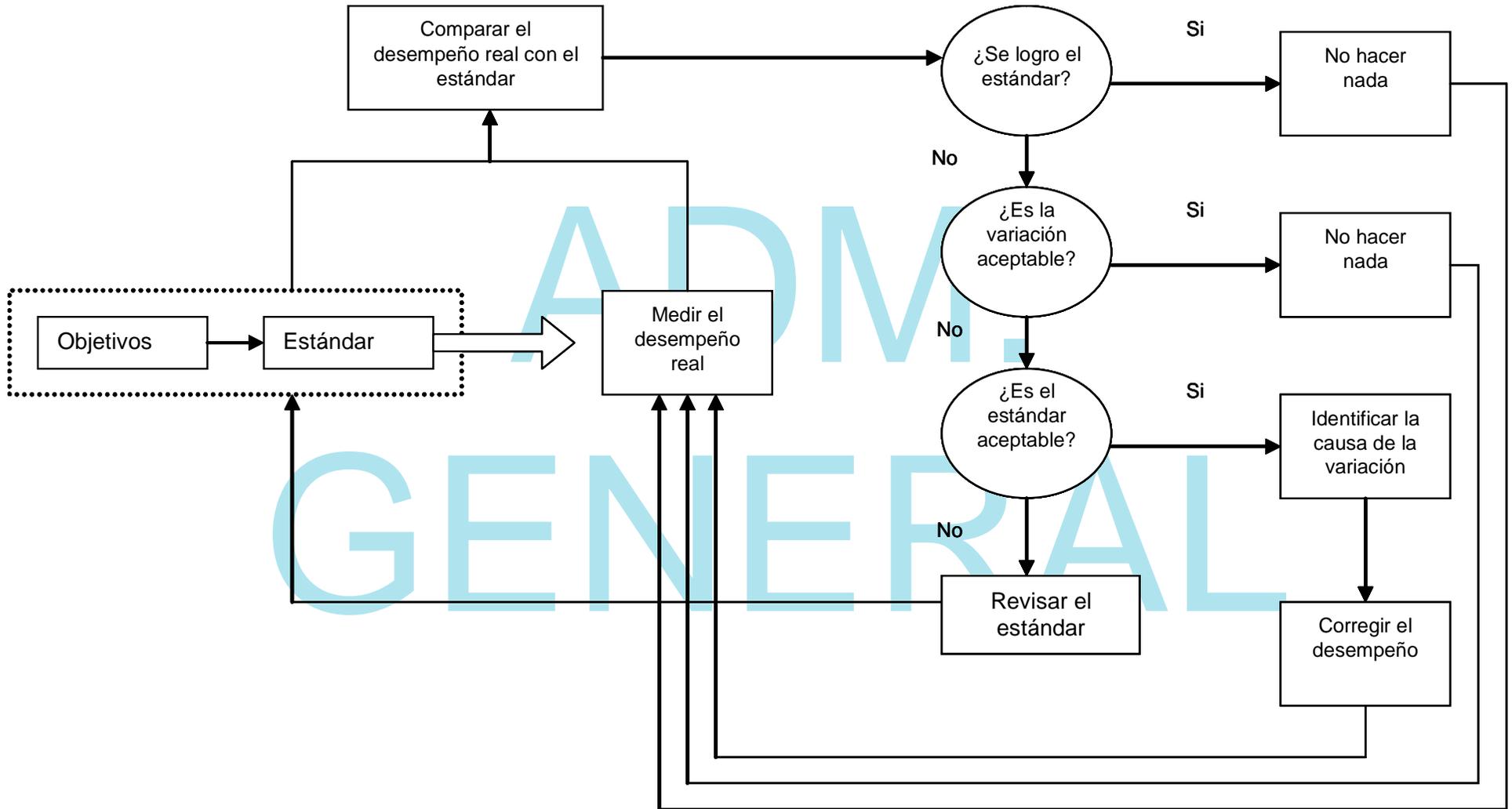
- **Etapa 3**
- **Toma de medidas administrativas**
- La tercera y última etapa del proceso de control es la toma de medidas administrativas. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles.
- Hay que tener presente que esta etapa es eventual, es decir no siempre tiene porque darse.

- ***En el siguiente diagrama se resumen las decisiones del gerente en el proceso de control. Los estándares surgen de las metas que se desarrollan durante el proceso de planeación. Dichas metas proporcionan la base para el proceso de control, el cual es básicamente un flujo continuo entre la medición, la comparación y la toma de medidas administrativas (eventuales). Dependiendo de los resultados de la comparación, las decisiones de un gerente sobre el curso de acción que tomara podrían ser:***

1) no hacer nada

2) revisar el estándar

3) corregir el desempeño

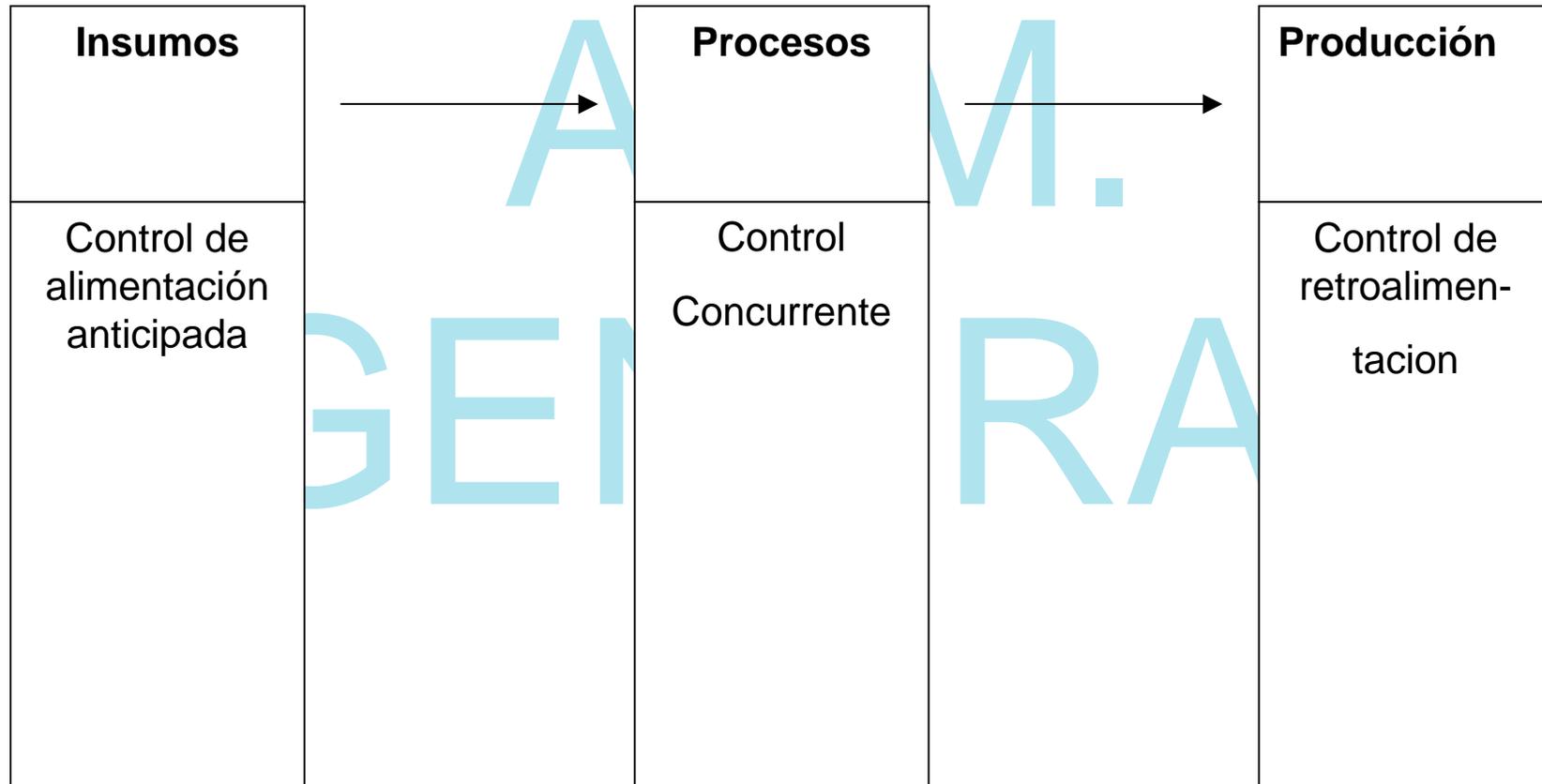


Si un gerente decide corregir el desempeño real necesita tomar otra decisión:

- A) ¿debe tomar una medida correctiva inmediata?
- La medida correctiva inmediata resuelve los problemas al instante para que el desempeño retome su curso
- B) ¿debe tomar una medida correctiva básica?
- La medida correctiva básica analiza como y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa de la desviación.

TIPOS DE CONTROL SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE EFECTÚA

- **Enfoque de Sistemas**



TIPOS DE CONTROL SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE EFECTÚA

- - ***Control preventivo o anterior a la acción:***

Intenta prevenir los problemas previstos. Esta dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.

- - ***Control concurrente:***

Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto.

- - ***Control de retroalimentación:***

Después que la actividad se ha completado, corrige los problemas después que ocurren.

- **TIPOS DE CONTROL (W. OUCHI):**

- - ***Control de mercado:***

- Destaca el uso de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control.

- - ***Control burocrático:***

- Destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas.

- - ***Control de clan:***

- Los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional regulan el comportamiento de los empleados

TIPOS DE CONTROL SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

- **Control Operativo**

- El nivel gerencial inferior, controla basado fundamentalmente en el contacto personal y según el carácter del supervisor, en canales informales. El supervisor tipo distribuye las tareas entre sus subordinados de acuerdo a patrones de costumbre, ya sea por asignación preliminar o distribución diaria de labores, controla normalmente, en el caso del administrativo, el trabajo realizado en su totalidad y a su vez efectúa la comparación del rendimiento por cantidad de operaciones procesadas y porcentaje de errores localizados.

TIPOS DE CONTROL SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

• Control Táctico

- El nivel gerencial medio, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados la Dirección. Para ello recibe información por vía jerárquica y actúa como un censor de operaciones. Utiliza el margen de discrecionalidad que se le ha otorgado para tratar de ajustar el nivel de actividad al estándar fijado.
- En tal sentido revisa personalmente los problemas que salen del estándar y resuelve en consonancia. Su intervención en el proceso no responde a una continuidad de revisión como el nivel inferior, sino que solo lo hace por excepción ante casos determinados o por intervenciones sorpresivas destinadas a calibrar el grado de cumplimiento de las normas impartidas a sus subordinados inmediatos.
- Debe atender las excepciones que hacen al flujo de la actividad y que en su conjunto normalmente comportan la diferencia entre el estándar deseado y el que se podría lograr. El contacto personal y la vía informal esta mas cerrada al nivel medio que al nivel inferior, sin embargo, una adecuada relación entre el nivel bajo y el medio puede facilitar el acceso a la segunda de las vía

TIPOS DE CONTROL SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

- **Control Estratégico**

- El control de la Alta Dirección tiene como característica básica de actuación el hecho de que para la misma no existen normas prefijadas, por ser la que fija los objetivos, políticas y normas de la organización.
- La información que a este sector le llega, en consecuencia, se referirá al conjunto de hechos que se desarrollaron dentro del marco de los lineamientos trazados. Es fundamentalmente una información global y agrupada de todos los hechos anteriores por categoría (producción, ventas, marketing, situación económico financiera, situación presupuestal, etc.).
- Además de los estados informativos globales, existen otras tres fuentes de información para el control del Director: reuniones periódicas con jefes departamentales, el contacto personal y los informes de auditoría operativa (interna y/o externa)

CONTROLES COMPARATIVOS

- Presentamos dos conceptos importantes:
- Patrón de referencia: La norma de excelencia con la que se mide y compara. Puede ser interna o externa.
- Benchmarking: Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduce a un excelente desempeño. Externa.
- Tengamos en cuenta que los gerentes no solo deben buscar las mejores prácticas en organizaciones externas, sino que también es importante que busquen dentro de su organización las mejores prácticas que se puedan compartir (interna).

Control sobre los empleados:

- Los gerentes deben evitar cualquier toma no autorizada que los empleados hacen de las propiedades de la empresa para uso personal.
- Varía desde la malversación de fondos, las llegadas tardes encubiertas, hasta la presentación fraudulenta de informes de gastos y sacar instalaciones o información de la empresa.
- Este es un problema muy frecuente en las organizaciones, y que además, significa pérdidas importantes ya sea en dinero o información.
- Para atacar este fenómeno, planteamos a continuación algunas sugerencias para manejar estas situaciones. Para esto usaremos los conceptos, de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación, para identificar medidas que impidan o reduzcan estas situaciones

Alimentación anticipada:

- Selección cuidadosa antes de la contratación.
- Establecer políticas específicas para definir el robo, fraude, y los procedimientos de disciplina.
- Creación de Códigos de Etica y Reglamentos Internos de Trabajo.
- Involucrar a los empleados en la redacción de estos documentos.
- Educar y capacitar a los empleados sobre las políticas.
- Hacer que profesionales revisen sus controles de seguridad internos.
-

Concurrente:

- Tratar a los empleados con respeto y dignidad
- Comunicar abiertamente el costo del robo
- Comunicar regularmente a los empleados sus éxitos en la prevención del robo y el fraude
- Usar equipo de vigilancia de video si las condiciones lo justifican.
- Instalar opciones de seguridad en sus computadoras, teléfonos y correo electrónico.
- Usar líneas directas para reportar incidentes.
- Usar medidas ejemplarizantes (despido, denuncia judicial, etc.)

Retroalimentación

- Asegurarse de que los empleados saben que ha ocurrido un robo o fraude, sin decir nombres, pero haciendo saber al personal que esto no es aceptable.
- Dar a conocer a todo el personal las medidas ejemplarizantes tomadas
- Usar los servicios de investigadores tradicionales.
- Rediseñar las medidas de control
- Evaluar la cultura de su organización y las relaciones de los gerentes y empleados

Control de Gestión – Joan María Amat

- **MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN**
- La mayoría de contribuciones que se han realizado sobre el control de gestión y, en particular, las más dominantes se caracterizan porque:
- No señalan las vinculaciones del sistema de control financiero con el contexto organizativo y social en el que opera
- Ignora la existencia de otros mecanismos de control que pueden operar con la misma e incluso con mayor eficacia que los propios sistemas de control financiero

Control de Gestión – Joan María Amat

- **ESTRUCTURA DEL MODELO**
- El modelo parte de la distinción de seis elementos diferenciados que configuran el funcionamiento de toda organización
- 1) El sistema de control financiero
- 2) La estrategia de la empresa
- 3) La estructura organizativa
- 4) Los aspectos psicosociales
- 5) La cultura organizativa
- 6) El entorno

Control de Gestión – Joan María Amat

- **SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO**
- El modelo de control de gestión que propone Amat se caracteriza por considerar **el control financiero**:
- Dentro de su contexto organizativo y social.
- Como un proceso a través del cual se combinan mecanismos formales e informales.
- Que adopta diferentes tipologías y cada una de ellas se caracteriza por un determinado grado de formalización.
- Que tiene diferentes utilizaciones además de las de orientar y evaluar la actuación y como guía para la toma de decisiones.
- Que implica simultáneamente un control estratégico, de gestión y operativo.
- Que los mecanismos no formales de control puede suplir las limitaciones o la inexistencia de un sistema de control financiero

Control de Gestión – Joan María Amat

- El control financiero es el sistema de control por excelencia y tiene dos elementos: I) **La Estructura de Control** y II) **El proceso de Control**
- **I) La estructura de control se formaliza a partir de la determinación de:**
 - Instrumentos de control (tipos de indicadores)
 - * Financieros (ingresos y gastos discrecionales, costes, beneficios, rentabilidad)
 - * No financieros (cuota de mercado, calidad, productividad, etc.)
 - Sistema de información
 - Relación entre contabilidad financiera y contabilidad analítica, criterios de tratamiento de la información, cálculo de costos de la producción, cálculo de desviaciones, grados de centralización, información vertical y horizontal, características de la información, etc.
- Sistemas de incentivos financieros
- Ligados a los resultados financieros o a los indicadores cualitativos.

Control de Gestión – Joan María Amat

- **II) El proceso de control comprende**

-

- La planificación

- En el cual se negocian y formulan objetivos que se plasman en el presupuesto.
- La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar e integrar actividades.
- Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo debe hacerse).

- La comunicación de la información

- Implicando la recepción, procesamiento y envío de la información., la evaluación (analizando la actuación y el resultado respecto de los objetivos)

- La evaluación de la información

- Analizando la actuación y el resultado respecto de los objetivos

Global /Reducido	ENTORNO	Competitivo /No competitivo
Valores de la organización		Creación de pautas de comportamiento esperadas
	CULTURA ORGANIZATIVA	
Personalidad Individual de Gerentes y Empleados Características de la actividad	ESTILOS DE COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL E INTERPERSONAL	Estilos de resolución de conflictos. Relaciones de poder Adecuación del sistema de control a las personas
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	SISTEMAS DE CONTROL	ESTRATEGIA
Organigrama Normas y Procedimientos		Objetivos Globales Objetivos Departamentales
PROCESO DE CONTROL		ESTRUCTURA DE CONTROL
Planificación Comunicación de Información Evaluación	RESULTADOS	Instrurmentos de Control Sistemas de Información Sistemas de incentivos

- **TIPOLOGIAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL FINANCIERO**

- La dirección de una empresa puede utilizar diferentes mecanismos de control, ya sea formales (la planificación estratégica, la estructura organizativa y la contabilidad de gestión) o no formales (los mecanismos psicosociales que promueven el autocontrol y los culturales que promueven la identificación)
- Cada empresa utiliza una combinación diferente de estos mecanismos en función de sus características organizativas (entorno cultura organizativa, estilos de dirección, personas, estrategias, estructura)
- En función de la combinación de mecanismos que utilice una empresa para adaptarse al entorno y facilitar el control interno se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control:

FAMILIAR O DE CLAN

- **Características**

- Organizaciones pequeñas y centralizadas.
- Gestión basada en liderazgo y supervisión directa del dueño o principal de la empresa.
- Se rodea de un grupo reducido de personas cohesionado e identificado con él.
- Actividades rutinarias pero de difícil formalización.
- Elevada identificación de las personas de la empresa con su líder.
- Estabilidad del personal.
- Delegación a veces del control en algunos empleados claves, fieles al líder.

- **Riesgos**

- Prevalece la fidelidad al líder en detrimento de la eficacia y la innovación (falta de críticas).
- Prima el liderazgo, la fidelidad, la supervisión directa y la intuición ante los mecanismos formales. (contables).
- En caso de considerarse, la contabilidad está orientada más a la toma de decisiones que al control.
- Frenos a la iniciativa individual, en la medida que critique o contradiga al líder

BUROCRATICO O DE FORMALIZACION DEL COMPORTAMIENTO

- **Características**

- Actividades rutinarias pero altamente formalizadas.
- Prevalece la determinación de los procedimientos de las actividades más que los resultados a obtener.
- Implica la descomposición de cada tarea en sus actividades más fácilmente definibles y repetitivos.
- Todo esto facilita la delegación sin perder control, y sin requerir demasiada supervisión directa.
- El sistema contable se usa en mayor medida que en el control familiar, pero para actividades de control sigue siendo muy restringido su uso.

- **Riesgos**

- Prima la eficiencia de la tarea más que los resultados globales y la innovación
- Se pierde flexibilidad
- Falta de compromiso interno con la dirección, al limitarse a realizar los trabajos mínimos a que están obligados, sin estar motivados para un mayor involucramiento

POR RESULTADOS O DE MERCADO

- **Características**

- Predomina en actividades relativamente rutinarias pero en un ambiente competitivo.
- Su existencia requiere descentralización de las decisiones.
- Necesita la determinación de una serie de objetivos o estándares respecto al resultado esperado, la posterior medición de los resultados reales.
- Se evalúa al responsable en función de los resultados obtenidos en función de los objetivos fijados.
- Permite reducir la necesidad de supervisión directa al delegar objetivos en responsables de niveles más bajos de la estructura jerárquica.
- La contabilidad es la herramienta clave para la toma de decisiones, fijación de objetivos, y el control de la actuación de los diferentes responsables.

- **Riesgos**

- Puede prevalecer su orientación a resultados de corto plazo, a los aspectos financieros y a la eficiencia interna y dejar de lado los resultados de largo plazo, aspectos económicos y de calidad de productos o servicios así como del análisis del entorno

AD-HOC

- **Características**
- Elevada centralización, y dificultades para formalizar las tareas, así como para prever, medir y evaluar
- Se promueve mediante la motivación individual con la tarea, con la identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos de la empresa.
- Es flexible e innovador y el elevado compromiso personal actúa como un eficaz mecanismo de autocontrol e identificación.
- **Riesgos**
- Prevalece la intuición en detrimento de la posibilidad de la formalización de actividades más rutinarias

TIPOLOGÍAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL FINANCIERO

<ul style="list-style-type: none"> ● 	<p>Entorno estable</p> <p>Centralización</p>	<p>Entorno competitivo</p> <p>Descentralización</p>
<p>Pequeña dimensión</p> <p>Limitada formalización</p> <p>Estilos personales y culturales poco favorables a la formalización</p>	<p>Control Familiar o de clan</p>	<p>Control ad – hoc</p>
<p>Mayor dimensión</p> <p>Mayor formalización</p> <p>Estilos personales y culturales favorables a la formalización</p>	<p>Control Burocrático</p>	<p>Control por Resultados</p>

- **SISTEMAS DE CONTROL RELACIONADOS CON ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS O ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN (MICHAEL PORTER)**

GENERAL

	CONTROL FAMILIAR	CONTROL BUROCRATICO	CONTROL POR RESULTADOS	CONTROL AD-HOC
SISTEMA DE CONTROL	Enfasis en las normas culturales y en la confianza del líder con sus colaboradores Control carismático ejercido por el dueño Control no formal	Énfasis en cálculos y procedimientos formales Control formalizado	Énfasis en el control financiero y para la toma de decisiones Control formalizado	Enfasis en las normas culturales y en la confianza interpersonal Control no formal
INDICADORES DE CONTROL	Indicadores cualitativos (innovación, calidad, servicio) Lealtad Orientación c/p	Indicadores cuantitativos Eficiencia Orientación c/p	Indicadores cuantitativos Indicadores financieros Orientación c/p	Indicadores cualitativos internos y externos (calidad, servicio, innovación, tiempo de entrega, cuota de mercado) Orientación l/p
ENFASIS DEL CONTROL	El comportamiento de los integrantes de la empresa	Los cálculos	Las desviaciones (realidad/presupuesto)	En el proceso. En la creatividad En la flexibilidad
SISTEMAS DE INFORMACION	Poco formalizado Cualitativo Facilidad medición Centralizado (dueño)	Sistemas contables orientados a imputación de gastos y valoración de stocks. Muy complejos Centralizados	Sistema económico – financieros orientados al control por áreas de responsabilidad, al análisis de decisiones. Énfasis en el mercado Descentralizado	Poco formalizado Cualitativo Énfasis en el mercado Descentralizado
SISTEMAS DE EVALUACION	Evaluación de aspectos cualitativos Incentivos ligados a la seguridad psicológica (necesidades de seguridad y sociales)	Limitada importancia del sistema de control como elemento de evaluación personal. Incentivos ligados a la seguridad económica (necesidades fisiológicas y de seguridad)	Basada en el cálculo y análisis en las desviaciones Incentivos ligados a resultados	Evaluación de aspectos cualitativos Incentivos ligados al desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización)

	ESTRATEGIAS	
	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION
Control de Rendimiento	Muy usado (control de costos)	Cierto uso (metas de calidad)
Control Burocrático	Cierto uso (normas, procedimientos, presupuestos y estandarización)	Mayor uso (normas de calidad)
Cultura Organizacional (De clan)	Poco uso	Mayor uso (normas, valores, creatividad)

	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
Sistema de Control	<p>Formalizado y rutinario. Orientado al control de costes Puede pecar de ser rígido, lento y frenar la motivación</p>	<p>Flexible y con énfasis en sistemas informales orientado a resultados. Control basado en la selección de personal. Debe promover el autocontrol</p>
Indicadores de control	<p>Énfasis en la eficiencia Indicadores cuantitativos, financieros y de producción</p>	<p>Énfasis en la eficacia. Indicadores cualitativos y externos</p>
Sistemas de información	<p>Énfasis en los sistemas de costes. Importancia de la medición rutinaria de los costes y resultados</p>	<p>Sistemas adaptados a diferentes decisiones y necesidades. Poco formalizados</p>
Proceso de planificación	<p>Orientado a corto plazo. Importancia de la fijación de estándares. Proceso muy formalizado y rutinario</p>	<p>Orientación a largo plazo. Muy flexible para estimular la creatividad</p>
Sistema de evaluación	<p>Énfasis en el análisis de las desviaciones respecto a los presupuestos</p>	<p>Análisis como aprendizaje de cara al futuro</p>

Estrategia de Liderazgo en costos -

Sistema de control e información

	COMPRAS	PRODUCCION	VENTAS-MARKETING
INDICADORES CUANTITATIVOS ECONOMICOS	<p>Precio de compra</p> <p>Costos variables de compra</p> <p>Costos fijos de compra</p> <p>Costos financieros por mantener stock de materia prima y materiales</p> <p>Garantía de suministro por parte de los proveedores</p>	<p>Unidades producidas</p> <p>Costos variables de fabricación.</p> <p>Costos fijos de fabricación</p> <p>Costos financieros por mantener stock de productos terminados</p>	<p>Unidades vendidas por producto y por mercado</p> <p>Precio de venta unitario</p> <p>Costos variables de ventas (comisiones)</p> <p>Costos fijos de ventas</p> <p>Participación en el mercado</p>
INDICADORES CUANTITATIVOS FINANCIEROS	<p>Inversiones en activo fijo (depósitos, maquinaria)</p> <p>Inversión en stock de envases, embalajes, etc</p>	<p>Inversiones en activo fijo (fábrica, maquinaria)</p> <p>Inversión en stock de productos terminados</p>	<p>Inversión en activo fijo (camiones de reparto y vehículos para vendedores)</p>
INDICADORES CUALITATIVOS	<p>Políticas de pago a los proveedores</p>	<p>Plazo de entrega del producto terminado</p> <p>Mermas, desperdicios, derrames en el proceso productivo</p>	<p>Plazo de entrega del producto vendido</p>

Estrategia de diferenciación - Sistema de control e información

	COMPRAS	PRODUCCION	VENTAS-MARKETING
INDICADORES CUANTITATIVOS ECONOMICOS	Costos variables de compra	Unidades producidas Costos variables de fabricación	Costos variables de ventas (comisiones)
INDICADORES CUANTITATIVOS FINANCIEROS	Inversiones en activo fijo (depósitos, maquinaria, etc) Inversión en stock de envases, embalajes, etc.	Inversiones en activo fijo (fábrica, maquinaria, etc) Inversión en stock de productos terminados	Inversión en activo fijo (camiones de reparto y vehículos para vendedores)
INDICADORES CUALITATIVOS	Calidad de productos comprados Plazo de entrega de los proveedores Relaciones con los proveedores	Calidad Capacidad de dar respuesta a nuevos requerimientos de los compradores Plazo de entrega del producto terminado Cantidad de devoluciones por parte de los clientes Empaque Durabilidad Presentación	Conocimiento del cliente Capacidad de satisfacer al cliente Capacidad de conocer cambios en los gustos del comprador Plazo de entrega del producto vendido. Trato personalizado Servicio post venta de alta calidad

• Áreas de Resultados Claves

- El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa.
- Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.
- Las principales Areas de Resultados Claves en la empresa, si tomamos como estructura la típica funcional serían:

- **Area de compras (de acuerdo a Amat serían Abastecimiento y Logística interna).**
- **Área de producción (de acuerdo a Amat sería Operaciones).**
- **Área comercial y marketing (de acuerdo a Amat sería Ventas y Marketing).**
- **Área financiera (de acuerdo a Amat sería parte de Infraestructura de la Empresa).**
- **Área de Recursos Humanos (de acuerdo a Amat sería Administración de Recursos humanos).**

- **Area de compras (de acuerdo a Amat serían Abastecimiento y Logística interna).**

Control de calidad

Control de costos

Control de inventarios

Control de operaciones productivas

- **Área de producción (de acuerdo a Amat sería Operaciones).**

Control de producción

Control de calidad

Control de costos

Control de los tiempos de producción

Control de inventarios

Control de desperdicios

Control de mantenimiento y conservación

- **Área comercial y marketing (de acuerdo a Amat sería Ventas y Marketing).**

Control de ventas

Control de marketing

ADM.
GENERAL

- **Área financiera (de acuerdo a Amat sería parte de Infraestructura de la Empresa).**

Control presupuestario

Control de costos

Control a través de ratios

ADM.
GENERAL

- **Área de Recursos Humanos (de acuerdo a Amat sería Administración de Recursos humanos).**

Controles de asistencia y retrasos

Control de vacaciones

Control de salarios

Control de rotación del personal

Viculacion entre los sistemas de control de Joan Amat y William Ouchi:

William Ouchi	Relaciones	Joan Ma. Amat
Control de clan	→	Control Familiar
Control Burocrático	→	Control Burocrático
Control de mercado	→	Control por Resultados
	↘	Control Ad-Hoc