

ESTUDIO DE CASO, SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA MEYAN S.A.*

LIZETH CÁRDENAS CHONA**
MARÍA ISABEL FANDIÑO RODRÍGUEZ***
EDGAR GERMÁN VÁSQUEZ VÁSQUEZ****
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Recibido/ 12 de agosto de 2016 - Aceptado/ 25 de octubre de 2016

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar el uso de sistemas de control de gestión en el caso de una organización del sector construcción, la empresa MEYAN S.A.; se utilizó la metodología de estudio de caso descriptivo exploratorio por medio de la implementación de un instrumento interpretativo cualitativo y encuestas estructuradas, además de una revisión literaria exploratoria, los resultados de la investigación mostraron que el sistema de control de gestión (SCG) logra involucrar los elementos establecidos por este (Planeación estratégica, Medición del desempeño, Presupuestos, Evaluación y recompensas, Designación de centro de responsabilidad y Fijación de precios de transferencias basados en el libro de texto Sistemas de Control de gestión), cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados por la organización mediante el mejoramiento continuo, alianzas estratégicas, liderazgo en costos y gastos, desarrollo e innovación que contribuyen a las metas y políticas de la compañía se sugiere implementar herramientas para la toma de decisiones que permitan evaluar, optimizar la gestión y el desempeño de cada área de la organización.

Palabras clave: Control de gestión, planeación estratégica, medición del desempeño, presupuestos, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad, fijación de precios de transferencia, sistemas de control de gestión de aquí en adelante SCG.

Cárdenas, L., Fandiño, M. & Vásquez, E. (2016) Estudio de caso, sistema de control de gestión en la empresa MEYAN S.A. En: CRITERIOS, Revista de Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas. Vol. VI N° 1.

1. Introducción

Producto de la globalización de mercados, durante los últimos tiempos las empresas han tenido cambios organizacionales generando modificaciones en su entorno y unidades de negocio, que se pueden ver afectadas por factores políticos y sociales que generan necesidades administrativas buscando

controlar de manera específica cada segmento de la organización por eso son necesarias diferentes interacciones para que la gestión acepte y asimile los procesos para optimizar los recursos con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y un crecimiento sostenible.

* Artículo producto del proyecto de grado del mismo nombre, asesorado por el docente Édgar Vásquez Vásquez,

** Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada, Correo electrónico: u2302367@unimilitar.edu.co

*** Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada, Correo electrónico: u2302480@unimilitar.edu.co

**** Docente del programa de Contaduría Pública y miembro del grupo de investigación Grupo GECS, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: edgar.vasquez@unimilitar.edu.co

2. Antecedentes sobre Sistemas de Control de Gestión

Herath expresa que “definir sistemas de control de gestión es complejo ya que no hay una definición exacta o definitiva por ser una combinación de tres conceptos (sistema, control y gestión)” (2007). De tal manera que el proceso de control es primordial para asegurar, que todas las actividades que la empresa realiza se hacen de forma correcta contribuyendo al cumplimiento de los objetivos. Dentro del concepto de control se encuentran dos diferencias claras; una de ellas se enfoca solo en los resultados monetarios o financieros donde recae la responsabilidad sobre el ámbito directivo de la organización y busca conseguir los objetivos planteados de una forma radical y aislada del contexto (personas, cultura, entorno).

“Si se enfoca el control desde una perspectiva más amplia considerando a la organización como un todo donde no solo se mide el resultado final si no que se adecua a la cultura de la organización y a las personas que forman parte de ella teniendo en cuenta que en el comportamiento individual es donde aparece el problema y la necesidad de control enfocándose hacia los objetivos de la organización” Amat (2003).

García estipula lo siguiente:

El control no es un fin en sí mismo sino un medio para mejorar el desempeño de un sistema controlado teniendo en cuenta que el control es una función administrativa que tiene como finalidad proporcionar conocimientos sobre el desempeño de la organización para así tener un conocimiento global de donde están, a donde quieren llegar y por ende qué deben realizar para cumplir los objetivos planteados, identificando las falencias para con esto poder hacer las acciones pertinentes ya sean preventivas o correctivas y así asegurar la obtención de los recursos y el empleo eficiente de los mismos con miras a los objetivos planteados (1997).

La contabilidad de gestión juega un papel importante en las organizaciones ya que es una herramienta que puede ser utilizada en la empresa para conocer el resultado y

cómo se logra el mismo teniendo en cuenta que ésta suministra información económica relevante para la gestión, facilita el proceso de control a través de la creación y asimilación del presupuesto, el cálculo y análisis de las desviaciones a las que se encuentra expuesto el mismo por consiguiente contribuye de forma muy relevante a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.

Si la contabilidad de gestión se centra únicamente en los aspectos financieros podría presentar limitaciones para asegurar el control convirtiéndose esto en un riesgo inherente para la organización teniendo en cuenta que no solo es necesario el control; el cual debe ser complementado con otros mecanismos para el buen funcionamiento de las empresas. (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2003)

Existen muchas definiciones de control, una definición clásica de éste concepto lo indica Anthony (1978) donde “el control es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtiene y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”.

Para el Manual de control de gestión (Meyan S.A., 2010): “El control de gestión comprende no solo la contabilidad de gestión si no otras herramientas para la gestión de las organizaciones como la planeación, la alineación, la implementación de la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctoras”.

Los sistemas de control de gestión están diseñados para ayudar a los entes económicos a adaptarse al entorno social, a establecer aquellos intereses que hacen que los accionistas tomen decisiones que generan valor para sus propietarios mediante herramientas estructuradas al interior de cada organización conociendo cómo, cuándo y dónde se han utilizado los recursos de la empresa lo que permite la retroalimentación de la información de manera clara y oportuna para la toma de decisiones, que necesariamente se verá reflejado en la maximización de sus utilidades. Estos sistemas son un proceso integrado, no son un sistema aislado y todo el personal está implicado en su funcionamiento lo que requiere la atención y disposición desde los directivos hasta los operativos. “En general, los sistemas de control de gestión, permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización” (Salgado, 2015).

Las organizaciones necesitan que se cumplan los objetivos planteados; para ello se implementan los sistemas de control de gestión que cuentan con los siguientes elementos:

- 1) Planeación estratégica
- 2) Medición del desempeño
- 3) Presupuestos
- 4) Evaluación y recompensas
- 5) Designación de centro de responsabilidad
- 6) Fijación de precios de transferencias basados en el libro de texto Sistemas de Control de Gestión.



Figura 1. Elementos de los sistemas de control de gestión
Fuente: Anthony & Govindarajan (2007)

2.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un tema recurrente desde las últimas décadas en las organizaciones, éstas en su desarrollo se enfrentaron y se enfrentan a varios aspectos que no son controlables en su micro como macro entorno, algunos de estos son la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y el cambio constante generando la necesidad de tener el control sobre estos cambios se comienza a generar la planeación estratégica o también llamada planeación a largo plazo; etapa que forma parte del desarrollo administrativo mediante el cual se establecen normas, se definen estrategias y se seleccionan alternativas en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas. Los elementos que intervienen en el proceso de planeación tienen como

características principales: “a) Está proyectada a varios años, previendo efectos y consecuencias. b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional. c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás”. (Cuero et al., 2007)

La planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones que tiene como propósito lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, donde se formulan estrategias, se realiza el primer borrador de las mismas, se analizan, se evalúa la planeación de los productos para dar una revisión final y su respectiva aprobación. Formulando indicadores de seguimiento sobre los resultados a lo largo de todo el proceso (Ogliastri, 1992).

Teniendo en cuenta que es difícil encontrar una empresa grande e importante en el mundo que no tenga algún tipo de planeación estratégica, “tampoco existe un sistema de planeación universal que las compañías deban adoptar ya que estos están diseñados para que se adapten a las características individuales de cada empresa, a los cambios, ciclos económicos y factores como la oferta y la demanda que impone el mercado para lograr una mayor eficiencia y eficacia, cuya principal característica es el establecimiento de cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. (Steiner, 1987).

Anthony & Govindarajan (2007) proponen que “la planeación estratégica es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignaran a cada programa durante los siguientes años”.

En esta etapa es donde se revisa y actualiza el plan estratégico del año anterior, basados en esta experiencia se establecen programas e instrucciones tanto a nivel global, sectorial, institucional y local donde se da el proceso de formulación de estrategias, se analiza cuáles podrían ser las suposiciones teniendo en cuenta que vivimos en un mundo cambiante donde la tecnología se desarrolla con rapidez y las oportunidad empresariales se presentan una sola vez; “la compañía debe estar preparada por eso estas estrategias deben ser a corto, mediano y largo plazo identificando los objetivos a lograr, estableciendo prioridades y los fines a utilizar para que la planificación sea efectiva. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas” (Anthony & Govindarajan, 2007).

“Un proceso formal de planeación estratégica ofrece a la organización

- 1) un marco para elaborar un presupuesto anual,*
 - 2) una herramienta de desarrollo gerencial,*
 - 3) un mecanismo para obligar a los gerentes a pensar a largo plazo,*
 - 4) un medio para alinear a los gerentes con las estrategias de largo plazo de la compañía”.*
- (Anthony & Govindarajan, 2007)*

2.2. Presupuestos

Los presupuestos o asignación de recursos son una herramienta fundamental en la planeación a corto plazo y el control de las organizaciones permitiendo obtener un uso más productivo de los recursos que éstas poseen; desde una perspectiva financiera se debe contar con un buen sistema de presupuestos para así tener una visión clara de la organización de lo contrario solo se tendrá una idea muy vaga con respecto al direccionamiento de la compañía y cumplimiento de sus metas. En cuanto al proceso de preparación del presupuesto se realiza un presupuesto inicial o borrador donde se tienen en cuenta los cambios externos, políticas y prácticas internas buscando así tener un mejor desempeño con referencia al año en curso de esta forma se coordinan las actividades de las partes de la organización, se asignan responsabilidades y se aprueba el dinero que se les permitirá gastar.

“Uno de los presupuestos que se usa con mayor frecuencia es el presupuesto de operación ya que este se prepara con base a la estructura de la organización incluyendo y responsabilizando a los gerentes o la persona que se encuentre a cargo de las diferentes áreas de la compañía; los presupuestos tienen como objetivos la previsión, planeación, organización, coordinación e integración de todos los elementos y áreas de la compañía, su estructura técnica y la forma en que deben desarrollarse conformemente a lo planeado”. (Cárdenas & Nápoles, 2002)

“Un presupuesto es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia” (Sweeny & Rachlin, 1984). Los presupuestos y el proceso gerencial están relacionados entre sí, no se puede tomar el presupuesto como una unidad aparte ya que este consiste en establecer objetivos, estrategias, y

control sobre lo planeado, este se encuentra directamente relacionado con la planeación financiera, sus necesidades y expectativas. Una de las funciones principales de los presupuestos es ser una herramienta analítica, precisa y oportuna con la capacidad para predecir y controlar el desempeño real. El presupuesto como su nombre lo indica es un supuesto que se debe acercar a la realidad ya que en muy pocas ocasiones se alcanza el ideal debido a los cambios inesperados generados por el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales, la cultura y el entorno. Las razones por la que los presupuestos no llegan a su ideal pueden ser:

“1) la incapacidad de la dirección para comprender el sistema, 2) la falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal, 3) la incapacidad para entender la importancia de los presupuestos, 4) el compromiso excesivo del proceso presupuestal 5) la evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados; en general se hace complicado tener un excelente proceso presupuestal debido a la incertidumbre acerca del futuro, las diferentes metas personales y diferentes interpretaciones dadas a la información ya que los presupuestos persiguen una meta o un desempeño” (Sweeny & Rachlin, 1984)

En el momento de la elaboración del presupuesto se tiene que tener en cuenta los datos históricos de la compañía ya que estos se consideran una fuente importante de información para realizar los pronósticos no porque los sucesos pasados se vayan a repetir si no porque los presupuestos le dan a la compañía una alerta de las posibles eventualidades económicas que se lleguen a presentar en cuanto a endeudamiento, liquidez, movilización o rotación de los fondos de inversión y a su vez siendo un punto de partida para las proyecciones ya que en ellos se encuentra la evolución de la compañía en valores absolutos y porcentuales un ejemplo claro de esto es la evolución de las ventas considerado un parámetro importante en la proyección del presupuesto. En la actualidad los presupuestos no solo dependen de una persona o gerente, estos son realizados por un grupo de personas que se comprometen y luchan por unos objetivos propuestos teniendo en cuenta que las organizaciones hacen parte de un medio económico cambiante donde predomina la incertidumbre y se deben tomar riesgos por eso se dice que “el presupuesto nace como una herramienta moderna de planeamiento

y control con diferentes aspectos administrativos, contables y financieros”. (Burbano, 2011)

El objetivo de los presupuestos se relaciona directamente con 1) Perfeccionar el plan estratégico, 2) coordinar las actividades de las partes de la organización, 3) asignar responsabilidades a los gerentes, 4) autorizar las sumas que se les permite gastar a los gerentes e informales que desempeño se espera de ellos y obtener un compromiso que sea la base para evaluar su desempeño real. (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 382). Los presupuestos son considerados una herramienta fundamental porque reflejan los estados financieros proyectados y constituyen la base para la toma de decisiones siendo parte importante de los sistemas de control de gestión ya que estos se encargan de la planeación, el seguimiento y control de las actividades, metas y estrategias propuestas generalmente estas están enfocados en un año, donde se evalúa el desempeño de los gerentes y su gestión durante este periodo.

2.3. Medición del desempeño

La medición del desempeño se maneja de forma global y competitiva para garantizar que el objetivo de la organización se ejecute de acuerdo a lo planeado por las directrices por medio de los indicadores administrativos de las organizaciones, estos sistemas son implementados para medir logros, metas y estrategias de las entidades que trabajan bajo la eficiencia financiera del desempeño. Uno de sus objetivos principales es medir el desempeño real ejecutado con lo presupuestado mediante la implantación de estrategias y objetivos a corto plazo.

Siguiendo a Anthony & Govindarajan (2007) donde establece que los sistemas de medición del desempeño son solo un mecanismo que contribuye a aplicar la estrategia de la organización. El desempeño regularmente es relacionado con los resultados financieros, los rendimientos de inversión y el desempeño de los gerentes; una prueba clara de esto son los informes entregados por los gerentes a los directivos donde se relacionan ingresos, costos y gastos con los presupuestados. Los sistemas de medición del desempeño procuran incluir todas las necesidades de las distintas áreas de la organización por medio de medidas estratégicas, resultados e indicadores básicos. Un sistema de medición de desempeño pretende abordar las necesidades de las diferentes partes interesadas en la organización con la creación de una mezcla de medidas estratégicas: medidas de resultados e indicadores básicos, medidas financieras y no financieras, y medidas internas y externas.

2.4. Evaluación y recompensas - Administración de la compensación

La evaluación y recompensas es el medio que utiliza el control de gestión para motivar a los empleados a comportarse de alguna manera que favorece directamente las metas de la organización. Existe una relación directa entre tiempos y esfuerzos con costos y beneficios de los empleados y organizaciones buscando que los objetivos individuales sean satisfechos y que sus esfuerzos personales no sean superiores a sus satisfacciones ya que de ser así esta persona después de adquirir conocimiento y experiencia emigrara a donde sus necesidades sean satisfechas; teniendo en cuenta que cada parte hace su inversión el trabajador invierte su tiempo y energía la organización invierte dinero y necesita que sus empleados contribuyan con más de lo que se les proporciona por eso se considera que un incentivo es un estímulo que se le otorga a el empleado y este puede ser salarial, beneficios sociales, premios, oportunidades de crecimiento entre otros a cambio de las contribuciones de trabajo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, etc. “para así tener un equilibrio organizacional donde se reflejare el éxito de la organización al “remunerar” garantizando de esta forma ser competitivos y estratégicos a nivel global”. (Chiavenato, 2007)

Desde un enfoque administrativo la administración de la compensación consiste en establecer políticas para definir las compensaciones y recompensas dadas a los empleados teniendo en cuenta el costo de vida, la capacidad de trabajo, la competitividad, el esfuerzo y la dedicación al compromiso organizacional logrando satisfacer los objetivos o metas propuestas. “Se deben definir las políticas de la compensación y las guías de incrementos de sueldos para el buen desempeño y así obtener beneficios de la motivación individual”. (Valera, 2006)

La administración de la compensación es una herramienta estratégica de los sistemas de control de gestión para atraer, retener y mantener motivados a sus empleados “y es que nadie apoya algo que vaya en contra de sus intereses” (Puchol, 2003)

El objetivo principal de la compensación es lograr los objetivos y metas de la organización mientras se incentivan los objetivos personales de sus empleados ya que estos hasta cierto punto son complementarios por

ello se debe conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales.

“Los trabajadores se hacen empleados porque necesitan satisfacer sus necesidades y estas no son solamente económicas por eso las empresas necesitan más que un sistema de sueldos y salarios ya que en la medida en que la organización aporte a la satisfacción de los individuos y se preocupe por dar a sus empleados algo más que pagar sus salarios estos serán más competitivos consiguiendo de esta forma ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus funciones contribuyendo positivamente a las metas de la organización”.
(Puchol, 2003)

Una función importante para los sistemas de control de gestión es motivar a todas las personas que hacen parte de la compañía a lograr los objetivos y metas propuestas. “Los sistemas de incentivos y compensaciones tienen como función influir en el comportamiento de los empleados, en tanto procuren la congruencia de los objetivos” (Anthony & Govindarajan, 2007, p. X). Los sistemas de control de gestión deben estar orientados hacia las recompensas porque las personas se sienten motivadas con la posibilidad de ganar recompensas y angustiados con la posibilidad de que estas se les sean negadas, existen diferentes tipos de incentivos a corto y a largo plazo unos de los incentivos más comunes a corto plazo son los fondos comunes de bonos y la compensación diferida.

Los planes de incentivos a largo plazo aplicados con frecuencia son las opciones accionarias, las acciones por desempeño y unidades de desempeño ya que estos son estímulos para satisfacer las necesidades de los empleados afectando positivamente el cumplimiento de metas de la organización, lo que influye en que los incentivos son clasificados como “recompensas” o como “castigos” y estos a su vez pueden ser financieros o psicológicos y sociales; se consideran incentivos financieros los aumentos de sueldos, bonos, prestaciones y beneficios adicionales e incentivos psicológicos y sociales las posibilidades de ascenso, más autonomía, una mejor ubicación o reconocimiento entre otras cosas como los trofeos y cosas por el estilo.
(Anthony & Govindarajan, 2007)

Teniendo en cuenta que la administración de la compensación tiene como prioridad conseguir los objetivos de la organización sin dejar a un lado los objetivos de los empleados se convierte esta en una tarea de los directivos de la compañía identificando los impulsos y necesidades de los empleados para conducir sus aptitudes hacia un mejor desempeño; por eso la motivación cumple un papel importante en las organizaciones y especialmente el ser humano ya que ellos son parte significativa de las compañías y sus acciones afectaran de forma positiva o negativa a la misma.

En el hombre muy pocas de sus acciones son espontaneas y se realizan sin motivación existen diferentes tipos de motivación como la motivación al logro, la motivación de poder y por último la motivación de afiliación que hace referencia a un impulso para relacionarse socialmente con las personas; teniendo claro que todos los seres humanos tenemos dos tipos de necesidades que se dividen en primarias y secundarias; se consideran necesidades primarias la comida, el agua, el sexo, el sueño, el aire y una temperatura razonablemente cómoda y necesidades secundarias las necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo estas últimas cambian con la edad así que la compañía debe establecer sus metas enfocándose en la eficacia personal y un proceso motivacional sin crear discrepancia con el desempeño esperado (Newstrom & Guzmá, 2007).

2.5. Centros de responsabilidad

Los centros de responsabilidad se relacionan directamente con las estructuras de control implementadas para medir el desempeño, la eficiencia y eficacia de las organizaciones teniendo en cuenta que estas son un conjunto de áreas, departamentos o centros de responsabilidad y que estos generalmente se encuentran estructurados en el organigrama de la compañía. Los centros de responsabilidad evalúan la eficiencia y eficacia de todos los recursos de la compañía dado que estas tienen metas y objetivos que alcanzar por medio de estrategias que son planteadas por los directivos; el objetivo principal de los centros de responsabilidad es hacer que las estrategias planteadas por la organización se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido por los directivos por eso se debe realizar un seguimiento al funcionamiento y puesta en marcha de cada una de las estrategias para así asegurar el “cumplimiento de las metas propuestas por cada área

o centro de responsabilidad de la compañía el cual se encontrara dirigido por gerente o director que debe velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos de estas, debido a que si cada uno de estos centros logra sus objetivos la organización lograra los suyos” (Anthony & Govindarajan, 2007).

Las organizaciones son un conjunto de centros de responsabilidad y cada centro de responsabilidad tiene una función determinada y objetivos individuales el compromiso, cumplimiento y funcionamiento de estos recae sobre el director o gerente de las mismas. La función más importante de los centros de responsabilidad es cumplir con los objetivos planteados por la organización teniendo en cuenta que todas las compañías tienen objetivos o metas que alcanzar y para ello se plantean unas estrategias donde los centros de responsabilidad deben apoyar y facilitar el cumplimiento de las mismas siendo este un factor clave para el éxito de la organización. “Por medio de los centros de responsabilidad se busca la eficiencia de la organización y sirve para evaluar el desempeño de sus directivos dado que se establecen objetivos, actividades, recursos y poder de decisión sobre los mismos” (Delicado, 2014).

Los centros de responsabilidad son considerados una de las herramientas más utilizadas por el control financiero; estos también reciben el nombre de centros de costos o centros de beneficios a los cuales se les asignan recursos, objetivos, responsabilidades y un presupuesto haciendo más fácil y manejable la organización a esto se le llama responsabilidad centralizada. Una de las ventajas más conocidas por los centros de responsabilidad es que ayudan al control adecuado y toma de decisiones lo más cerca posible al origen de los datos es decir a nivel de cada centro de costo por eso se deben generar informes por cada uno de ellos donde indique los ingresos, costos, ganancia y margen de contribución. “El éxito de los centros de responsabilidad es la coordinación de los esfuerzos de todas las áreas de la compañía para lograr sus objetivos” (Freeman, 2004).

2.6. Fijación de precios de transferencia

En la actualidad las organizaciones actúan por medio de sistemas descentralizados y la mayor dificultad que presentan es la creación de un sistema que les permita contabilizar las trasferencias de bienes y servicios realizados en volúmenes significativos de estas

transacciones de una dependencia a otra. “Los precios de transferencia se implementan con el objetivo de que proporcionen información relevante y oportuna para obtener el equilibrio entre los costos e ingresos, para influenciar en la toma de decisiones enfocadas hacia el cumplimiento de las metas, para medir el desempeño económico a nivel global y por último este sistema debe ser simple de entender y fácil de administrar”. (Anthony & Govindarajan, 2007)

3. Estudio de caso, sistema de control de gestión en la empresa MEYAN S.A.

MEYAN S.A., una compañía colombiana del sector de la construcción constituida el 4 de octubre de 1991 en la ciudad de Bogotá, “tiene como objetivo principal la construcción y conservación de las obras civiles relacionadas con la ingeniería, y demás actividades afines necesarias para el cumplimiento del mismo”; su mayor fuente de trabajo es la construcción de obras públicas contratadas por la empresa privada y entidades estatales.

Las principales actividades desarrolladas por la firma son (Meyan S.A, 2015):

- Movimiento de tierras
- Construcción de obras de drenaje y conducción de aguas
- Construcción de puentes y estructuras de concreto en general
- Obras de protección ambiental
- Pavimentos (asfáltico y concreto)
- Explotación y procesamiento de materiales pétreos (tratamiento y transformación) con destino a la elaboración de mezclas asfálticas, sub-base, bases granulares, y concretos
- Obras de urbanismo tales como andenes, sardineles, empedramientos y senderos en adoquines
- Obras de infraestructura locaciones petroleras

3.1. Sistema de control de gestión caso MEYAN S.A. Normatividad y calidad

La compañía en su Sistema Control de Gestión (SIG), cuenta con cuatro certificaciones internacionales en cuanto a calidad, que son: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 y certificación Norsok S-006 y una certificación nacional con el concejo colombiano de seguridad desde hace quince años.

3.2. Direccionamiento estratégico

La contextualización de este proceso cuenta con una adopción de procesos, procedimientos, diseños y cambios que se presentan a medida del presente año, la entidad cuenta con cuatro objetivos corporativos:



Figura 2. Objetivos corporativos

Fuente: Meyan S.A (2016a)

Para el cumplimiento de estos objetivos corporativos, MEYAN S.A. desarrolla las siguientes estrategias permanentes, lo que permite ser una organización competitiva en su sector y con un nivel alto en sus indicadores internos.

Tabla 1. Estrategias permanentes

Participar en licitaciones públicas y privadas creando alianzas estratégicas. Consultar licitaciones en países de Suramérica y Centro América. Disminuir el tiempo de rotación de cartera. Hacer seguimiento permanente a los resultados de las adjudicaciones de las licitaciones públicas. Mantener comunicación con entidades públicas y privadas del sector petrolero. Implementación de las normas NIIF en contabilidad. Mantenerse actualizado en nuevas tecnologías para construcción. Alcanzar la satisfacción de los clientes y cumplir con los requisitos legales y de HSEQ. Mejorar el control de costos en los proyectos, rendimientos, calidad de las obras y minimizar los riesgos de seguridad y salud del trabajo y ambientales. Implementar y mantener en todos los proyectos los sistemas de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Ambiental. Conservar y/o mejorar la calificación anual en el Registro Único del Consejo Colombiano de Seguridad para el sector de Hidrocarburos (RUC) Obtener e incrementar cupos de crédito y mantener las líneas de crédito bancario vigentes. Mantener la capacidad operativa manteniendo realizando inspección y mantenimiento a la maquinaria y equipos de la organización. Mejorar la capacidad tecnología mediante la renovación y compra de equipos teniendo en cuenta las normas vigentes en cuanto a seguridad industrial y medio ambiente. Identificar las necesidades de formación y capacitación de los trabajadores para incluirlos dentro del programa de capacitación, fomentar buenas prácticas de salud y hacerlas extensivas a sus familias. Entrenar al personal en los Sistemas de Gestión de Calidad de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y Medio ambiente en todos los frentes de trabajo. Implementar Gestión de riesgos en todos los procesos de la organización.

Fuente: Meyan S.A (2016b).

3.2.1. Política integral

La política Integral HSEQ de MEYAN S.A. está orientada a la mejora continua de los procesos necesarios para el desarrollo de proyectos de Ingeniería Civil “(producción de los agregados petroleros y mezclas asfálticas), cumpliendo con la legislación, el cumplimiento ambiental

y la seguridad en el trabajo de todos sus colaboradores y demás grupos de interés como lo son sus clientes. MEYAN S.A. de igual manera suministra los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento, cumpliendo los objetivos y metas de cada uno de los de los procesos” (Meyan S.A, 2016c).

3.2.2. Política de prevención de consumo

Esta política prevé el consumo de alcohol, sustancias psicoactivas y tabaquismo ya que está comprometiendo la integridad física y mental de los empleados, proveedores y contratistas. MEYAN S.A. está comprometida a solicitarle a sus empleados y trabajadores cumplir con esta política que es necesaria para el desarrollo de las actividades laborales.

3.2.3. Política de seguridad vial

Esta política hace referencia a la protección de la integridad física de sus empleados, de la comunidad y del medio ambiente, para tal fin, todo transporte que se lleve a cabo con vehículos, propiedad o alquilados por MAYEN S.A., tendrá que seguir todas las normas internas como legales.

3.2.4. Manual de procedimientos

Se indica la descripción de cambio, cual se contextualiza con un objetivo que es el determinar los procesos de gestión de las entradas, salidas y sus interrelaciones de un fin de mejoramiento de cada proceso de gestión, que son aquellas actividades que se pueden dirigir y controlar por la organización, los sistemas de gestión integral que se basan en dirigir y controlar cada aspecto de calidad.

3.3. Presupuesto

Es una herramienta fundamental para cualquier tipo de organización ya que es un recurso necesario en las empresas, en MEYAN no se aplica el presupuesto en forma general, este se controla de forma individual para cada proyecto, esta modalidad se originó hace poco, ya que por la implementación de las normas internacionales, los proyectos empezaran a manejar los presupuestos de forma detallada para su obra o planta en la que se encuentre, determinado así los cambios del desempeño de las actividades. Se asigna para analizar los gastos que tienen diariamente los ingenieros para cada obra, pero este procedimiento que apenas se está ejecutando tiene

control de los riesgos. Con fin de que se cumplan con los ideales estipulados al comienzo del proyecto a ejecutar.

3.4. Medición del desempeño

La organización desarrolla un modelo de competitividad en el cual se llega a determinar varios indicadores administrativos para consecución de metas, logros y objetivos, así incrementa la eficiencia financiera y el desempeño de los presupuestos ejecutados. La medición del desempeño se basa en los presupuestos que como anterior mente se mencionaba, hasta ahora se están implementando para obtener un buen desarrollo de los objetivos planteados, paralelamente se tiene un seguimiento de medición de productos y de procesos. Desde el año 2008, el seguimiento a quejas y reclamos por parte de los clientes, tuvo una mejor información, ya que se cambió el formato para la atención al cliente, gracias a este se hace un seguimiento de medición de los productos y/o servicios de los procesos del sistema de gestión de calidad, se verifica que los productos comprados no se encuentren afectados, sus características sean las adecuadas y su calidad sea la mejor, en la siguiente tabla se mencionan las persona involucradas y responsables y para que la calidad del producto sea la idónea para ofrecerla al mercado.

Tabla 2. Seguimiento Sistema de Gestión de Calidad

Responsable	Actividad
Jefe de Compras	
Auxiliar de Compras	Verificación del producto comprado (materiales o servicios que afecten la calidad)
Almacenista	
Inspector / Ing. Residente	
Director Obra	
Ingeniero Residente	
Inspector	Seguimiento y medición a las características del producto durante el proceso de ejecución del proyecto o de producción de materiales (mezcla asfáltica y agregados)
Laboratorista	
Topógrafo	
Encargado de Planta	
Coordinador Calidad	Seguimiento y medición a los procesos del SGC

Fuente: MEYAN S.A. (2016d).

3.5. Evaluación y recompensas - Administración de la compensación

Los criterios que aplica la organización para evaluar y recompensar a sus empleados se da inicialmente por la caracterización del personal con que cuenta la compañía donde este es dividido en tres grandes grupos: altos mandos, mandos medios y mano de obra en el primer grupo, en la siguiente figura se especifican estos tres grandes grupos.

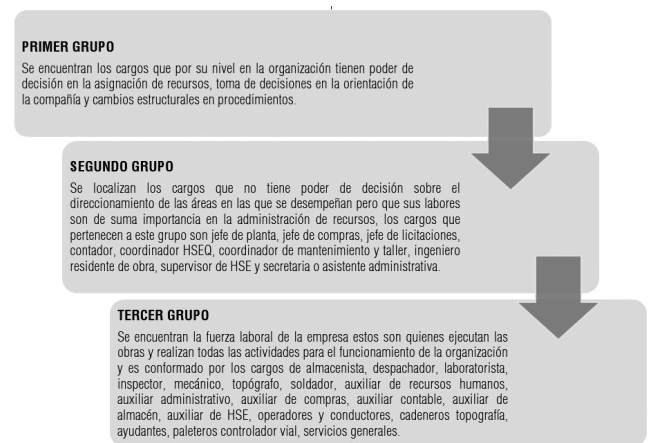


Figura 3. Grupos de mandos

Fuente: MEYAN S.A. (2016e)

La organización realiza dos tipos de evaluaciones: una autoevaluación, que es efectuada por cada miembro de la organización y otra que la aplican los jefes directos a sus subordinados. Estas son promediadas y posteriormente se procede a la tabulación y generación de informes que sirven para la toma de decisiones. Los parámetros de evaluación que tiene la compañía se clasifican de uno (1) a cinco (5), siendo este último muy alto o excelente y uno (1) muy bajo o nulo. Según el promedio se tomará un plan de acción, así:

Tabla 3. Parámetros de evaluación.

Calificación (C)	Plan de acción a tomar
$C \geq 4$	El desempeño del trabajador es bueno
$3 \leq C < 4$	Debe mejorar el desempeño de la labor
$2 \leq C < 3$	Se debe capacitar y hacer seguimiento
$1 \leq C < 2$	Iniciar acción correctiva

Fuente: MEYAN S.A. (2016f)

3.5.1. Incentivos

La organización concede beneficios a sus empleados en busca de la motivación personal para obtener un trabajo de calidad y eficiente que ayude a la compañía en el cumplimiento de sus metas por ello otorga a sus empleados beneficios de tipo no financiero como flexibilidad en los horarios para estudio, capacitación continua, celebración de cumpleaños, préstamos para vivienda y estudio sin ningún tipo de interés y obsequio de materiales para la construcción de sus viviendas beneficio que se gestiona por medio de las gerencias; e incentivos de tipo financiero como una prima extralegal

del cincuenta por ciento (50%) del salario del empleado entregada en el mes de diciembre.

3.5.2. Capacitación y entrenamiento

3.5.2.1. Capacitación

Se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual, el trabajador adquiere e incrementa sus conocimientos, destrezas y habilidades, técnicas, teóricas y prácticas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

3.5.2.2. Entrenamiento

Medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, que puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

3.5.2.3. Charla diaria

Es una de las herramientas más eficaces para corregir las prácticas de trabajo que son incorrectas, además ayudan a formar la conciencia de Prevención de Accidentes. Esta se realiza al inicio de las actividades.

4. Resultados de las encuestas



Figura 4. ¿Los directivos transmiten la misión, la visión, políticas y procesos de la organización a los empleados?

Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar, que el 50% de los agentes internos de la organización que desarrollaron este formulario,

están en un total acuerdo que los directivos transmiten los valores corporativos que la organización posee, un 47% están de acuerdo y un 3% en desacuerdo.

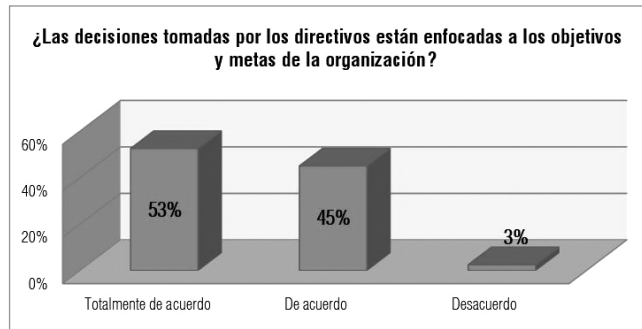


Figura 5. ¿Las decisiones tomadas por los directivos están enfocadas a los objetivos y metas de la organización?

Fuente: Elaboración propia

Un gran porcentaje de la muestra, perteneciente a la organización, están de acuerdo o totalmente de acuerdo, con que las decisiones tomadas por los directivos están enfocadas a los objetivos y metas que plantea MEYAN S.A., lo que puede concluir, que existe una dirección y planeación estratégica y para el cumplimiento de las metas de la organización.

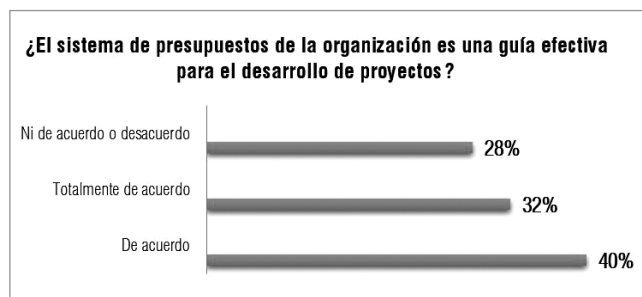


Figura 6. ¿El sistema de presupuestos de la organización es una guía efectiva para el desarrollo de proyectos?

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar en esta gráfica, que el 72% de los encuestados tienden a estar de acuerdo o completamente de acuerdo, en que el sistema de presupuestos de la organización es una guía efectiva para el desarrollo de proyectos, el 28% restante, no está de acuerdo o desacuerdo ya que pueden estar en áreas operativas en las cuales desarrollan sus funciones laborales.



Figura 7. ¿Los recursos presupuestados para cada proyecto se están utilizando de manera correcta?

Fuente: Elaboración propia

Para 15 personas, los recursos presupuestados para el desarrollo de los proyectos se emplean correctamente y están a fin con los planes financieros de cada uno de estos, 13 personas dicen estar de acuerdo, mientras 11 personas dicen no estar de acuerdo o desacuerdo, vale aclarar que los estados financieros y los presupuestos son guiados por el departamento financiero, por lo cual varias de las personas no tienen acceso a estos y trabajan en áreas diferentes de la organización.

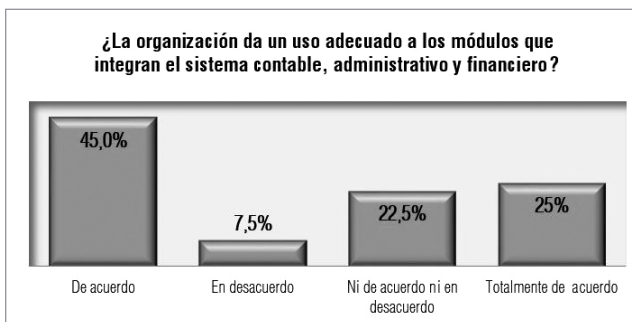


Figura 8. ¿La organización da un uso adecuado a los módulos que integran el sistema contable, administrativo y financiero? Medición de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Para las personas involucradas dentro del proceso, evaluaron dentro de su experiencia personal y bajo la perspectiva de uso de los módulos contables, administrativo y financiero en el software utilizado por la empresa miramos que el 45% están de acuerdo con un total de 18 personas, 7,5% está en desacuerdo con un total de 3 personas, un 22,5% están en una condición

neutral donde no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 25% están totalmente de acuerdo del uso que se le está dando a los módulos.

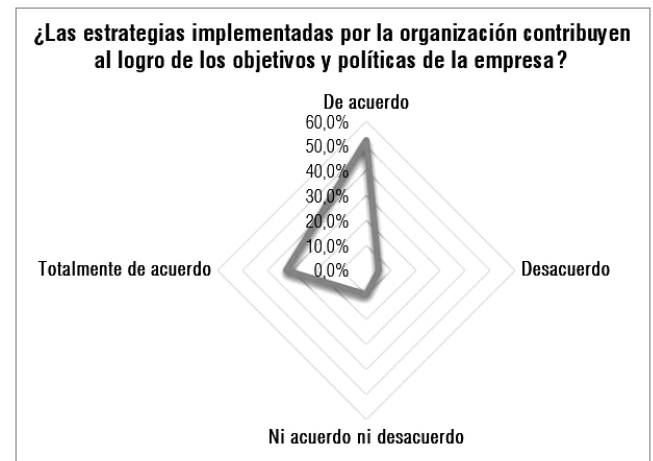


Figura 9. ¿Las estrategias implementadas por la organización contribuyen al logro de los objetivos y políticas de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

La evaluación que se realiza frente a las estrategias implementadas por la empresa tiene una visión favorable por parte de los empleados dado que están de acuerdo con las estrategias que están permitiendo lograr los objetivos, metas y políticas que se están proponiendo en la empresa, generan cuestionamientos tales como: ¿Qué estrategias son convenientes para que todos estén totalmente de acuerdo?, de modo tal que tanto el crecimiento de las metas de la empresa se vea incrementado como la satisfacción y apoyo por parte del personal para la realización de las mismas.



Figura 10. ¿Los beneficios financieros y no financieros que la compañía otorga a sus colaboradores generan motivación a los empleados?

Fuente: Elaboración propia

Bajo las dinámicas de la promoción de un clima organizacional optimo podemos ver que la satisfacción que generan los incentivos económicos y no económicos están juzgados con total aceptación por parte del personal de la empresa, teniendo un total de 35 personas que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con estos incentivos, esto permitirá generar mayor compromiso e identidad organizacional para los empleados lo que llevará a tener resultados en positivos en la empresa.

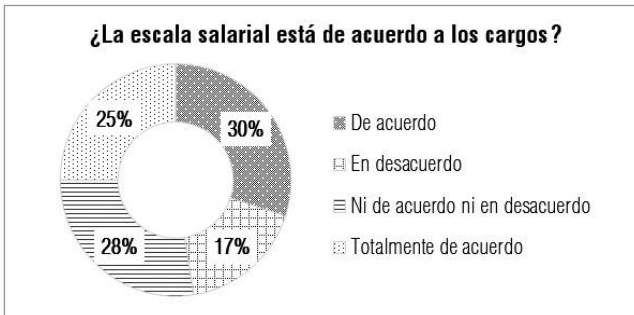


Figura 11. ¿La escala salarial está de acuerdo a los cargos?
Fuente: Elaboración propia

La escala salarial tiene una incidencia fuerte frente al desempeño laboral por parte de los empleados lo que nos lleva a indicar que la escala salarial dados los cargos que desempeña el personal tiene una percepción que podría mejorar debido que 12 personas están de acuerdo y 10 totalmente de acuerdo, lo que nos da que un 55% de las personas tiene aceptación frente a un 45% representado en 7 personas en desacuerdo y 11 las cuales no están de acuerdo ni en desacuerdo lo que da la referencia que se puede evaluar las actividades que se están realizando por cada uno de los integrantes del personal y de esta manera establecer los rangos salariales evaluando tanto los estudios que se poseen como las actividades a desarrollar por parte de cada uno.



Figura 12. ¿La estructura organizacional de la compañía responde a sus necesidades administrativas y operativas?
Fuente: Elaboración propia

Considerando la estructura organizacional de la empresa evaluamos de manera directa con el personal si esta responde a las necesidades administrativas y operativas mostrando una aprobación del personal, estando totalmente de acuerdo 32.5% y de acuerdo 47.5% mientras que el 15% le es indiferente mientras que el 5% están en desacuerdo de esta disposición organizacional para el cumplimiento y desarrollo de las actividades de los empleados.

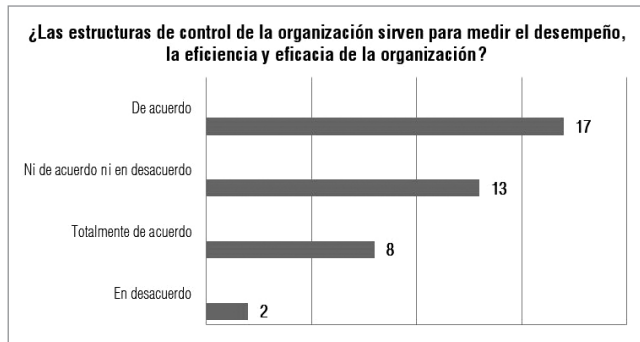


Figura 13. ¿Las estructuras de control de la organización sirven para medir el desempeño, la eficiencia y eficacia de la organización?
Fuente: Elaboración propia

Pensando en el mejoramiento continuo de la actividad organizacional se evalúa el consentimiento y aprobación existente frente a las estructuras de control para un mayor desempeño y logras así eficiencia y eficacia en los procesos, dándonos un resultado de 42.5% del personal está de acuerdo y un 20% el cual está totalmente de acuerdo mientras que un 5% se encuentra en desacuerdo de los organismo de control y por ultimo un 32.5% le es indiferente porque no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

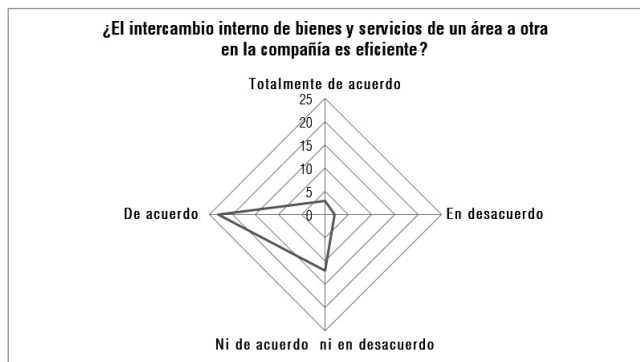


Figura 14. ¿El intercambio interno de bienes y servicios de un área a otra en la compañía es eficiente?
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar se hace la apreciación si por parte de los empleados consideran que el intercambio interno de bienes y servicios entre las áreas existentes de la compañía es eficiente con una aprobación del 62.5% por los cuales los empleados están de acuerdo con este proceso de intercambio y un 12.5% están totalmente de acuerdo y para concluir 17.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y para finalizar un 7.5% están en desacuerdo lo que sería oportuno evaluar los aportes para la optimización de ese proceso para así llevar a una mejora constante y hacerlo eficiente y eficaz dentro de la empresa.

5. Conclusiones

El control de gestión es necesario para mantener las cosas por el camino deseado por la organización, los elementos del sistema de control de gestión influyen positivamente en esto dado que incorporan los procedimientos enfocados hacia las estrategias y objetivos de la compañía.

Se sugiere implementar herramientas para la toma de decisiones que permitan evaluar y optimizar la gestión y el desempeño de las áreas mencionadas, del mismo modo considerar que aquellos que están en desacuerdo puedan establecer roles de mayor participación para así tener una mejora continua que permita realizar acciones preventivas en el momento adecuado enfocadas a los objetivos corporativos.

La organización tiene reglamentado varios temas como son las normas ISO, OHSAS y NORSOK, donde existen varios parámetros que se toman de ahí, dado que la organización no vive para cumplir las normas si no para que las normas trabajen en función del aprovechamiento de la empresa.

Las principales medidas de desempeño de la organización son mejoramiento del servicio, alianzas estratégicas, liderazgo en costos y gastos, desarrollo e innovación, idoneidad del capital humano y Gestión integral.

Tabla 4. aa

Análisis de acuerdo a cada elemento del SCG	
Planeación Estratégica	Se observa que las directivas de la compañía transmiten sus los objetivos a los empleados, para así lograr un buen desempeño de las actividades laborales, cumpliendo con el propósito de la misión y visión estipuladas por la empresa.
Presupuestos	En términos generales el presupuesto cumple con un 80% de ejecución de datos reales de cada proyecto, ya que se encuentra en proceso de transición con los requerimientos exigidos por normas internacionales.

Medición del desempeño	Se transmite por medio de los directivo una ejecución positiva de la medición del desempeño, para llevar acabo las actividades de los empleados así lograr los objetivos y políticas establecidas por la compañía MEYAN S.A.
Evaluación y recompensas	Los beneficios que tiene la compañía a sus empleados incentivan de manera positiva para que estos sean más eficientes, aunque se evidencia una abstinencia en cuanto a su escala salarial.
Centros de responsabilidad	Concluimos que la estructura organizacional permite contralar de manera efectiva los costos y presupuestos por obra que en general.
Precios de transferencias	Se indica que la transferencia de información interna en la compañía se realiza de forma eficiente dada en con la buena comunicación entre las áreas.

Fuente: Elaboración propia

6. Referencias

- Amat, J. M. (2003). Control de Gestión Una perspectiva de direccion. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 2 de septiembre de 2016
- Anthony, R. (1978). Sistemas de control. En Sistemas de Control (pág. 18). Mc Graw Hill. Recuperado el 4 de septiembre de 2016
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de Control de Gestión (d) (Duodécima edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España. Recuperado el 28 de agosto de 2016
- Asociacion Española de Contabilidad y Administracion de Empresas. (2003). La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control. Madrid: Asociacion Española de Contabilidad y Administracion de Empresas (EACA). Recuperado el 4 de septiembre de 2016
- Burbano, J. (2011). Presupuestos un enfoque de direccionamiento estrategico, gestión y control de recursos (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cárdenas, R. A., & Nápoles. (2002). Presupuestos. teoría y práctica (Vol. II). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de Junio de 2016
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (Octava ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 30 de Agosto de 2016
- Cuero, E., Espinosa, M., Guevara, M. I., Montoya, A., Orozco, P., & Ortiz, A. (2007). Universidad Nacional de Colombia sede Palmira. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Universidad Nacional de Colombia sede Palmira: http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
- Delicado, N. M. (2014). La contribucion de los sistemas de control de gestion para el exito empresarial. Recuperado el 10 de 09 de 2016, de Cuadernos de Contabilidad: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1771597661?accountid=30799>
- Freeman, L. N. (15 de 08 de 2004). Responsibility centers promote effective financial control. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de Ophthalmology Times: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/195770290?accountid=30799>
- García, R. (1997). Control de gestión. Bogotá D.C: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Recuperado el 2 de septiembre de 2016
- Herath, K. (2007). A framework for Management Control Research. Journal of Management Development, XXVI. Recuperado el 2 de septiembre de 2016
- Meyan S.A.(2010)Manual de control de gestión.. Barcelona: Profit editorial. Recuperado el 12 de agosto de 2016

- Meyan S.A. (2015). Enfoque y desarrollo. Bogotá. Recuperado el 12 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016a). Objetivos corporativos. Bogotá. Recuperado el 16 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016b). Estrategias permanentes. Bogotá. Recuperado el 18 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016c). Política Integral. Bogotá. Recuperado el 20 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016d). Medición del desempeño. Bogotá. Recuperado el 21 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016e). Grupos administrativos. Bogotá. Recuperado el 23 de septiembre de 2016
- Meyan S.A. (2016f). Plan de acción. Bogotá. Recuperado el 27 de septiembre de 2016
- Newstrom, J. W., & Guzmán, M. P. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (Doceava ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 2 de septiembre de 2016
- Ogliastri, E. (1992). Manual de Planeación Estratégica. Bogotá D.C.: Tercer mundo editores.
- Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (a) (Quinta ed.). Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 1 de septiembre de 2016.
- Salgado, J. (2015). Tendencias conceptuales y principales enfoques en control de gestión organizacional. Sin publicar, 42. Recuperado el 19 de agosto de 2016
- Steiner, G. (1987). Planeación Estratégica lo que todo director debe saber. México D.F: Compañía editorial continental. Recuperado el 27 de mayo de 2016
- Sweeny, H., & Rachlin, R. (1984). Manual de presupuestos (a). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de Junio de 2016
- Valera, R. A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México: Pearson Educación. Recuperado el 30 de agosto de 2016.