

# El control como fase del proceso administrativo

## **1. Introducción**

## **2. El control como fase del proceso administrativo**

## **3. BIKESPORTS C.A.**

## **4. Conclusión**

## **5. Bibliografía**

### **1. Introducción**

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

En el presente informe se desarrollará el control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además incluiremos el estudio de 5 casos práctico que presenta la empresa "Bikesports C.A." en sus departamentos de administración, diseño, producción, finanzas y mercadeo.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar el control como elemento clave de la administración, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

### **2. El control como fase del proceso administrativo**

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: Como se puede observar estas cuatro funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

#### 1. Definición De Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610) Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62). Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

1. Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo
2. El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.
3. Tipos De Control

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

### 1. Áreas De Desempeño Del Control

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

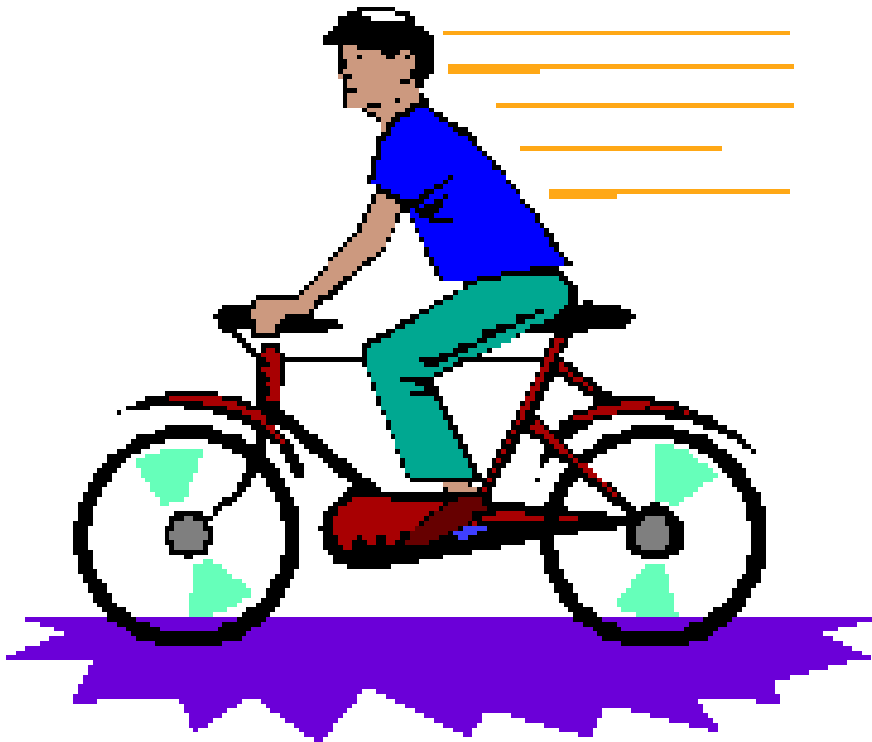
Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

- Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.
- También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

- Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo. Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional?. La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.
- Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

### 3. BIKESPORTS C.A.



Es la compañía fundada por Enrique Ávila-Aristimuño en el año 1992. Esta se encarga de la fabricación y venta al mayor de bicicletas montaÑeras de tres tamaÑos (20, 24 y 26). Para 1994 la empresa logró situarse entre una de las mejores del ramo, con una producción anual de 30.000 unidades y con unas ventas que superaban los 85 millones de Bolívares. 5 años más tarde, el Sr. Enrique Ávila-Aristimuño, quien para ese año era el presidente de la compañía, fallece quedando ésta en manos de sus dos hijos quienes en el año 2000 decidieron venderla a una

firma estadounidense llamada AMF Corporation. Estos nuevos dueños deciden rediseñar todo el organigrama funcional, para igualarlo a sus otras sucursales existentes en el mundo. Estos cambios trajeron consecuencias en todos los niveles de la organización.



#### Caso # 1 En El Departamento De Diseño

Los cuadros de las bicicletas diseñadas por expertos en la materia, se construyeron con un material muy pesado. El gerente de ventas recibió varias quejas sobre el peso de las bicicletas, notando así que esta era la causa por la cual las ventas habían disminuido. VARIABLE: Las ventas han disminuido como consecuencia de utilizar un material muy pesado en el cuadro de las bicicletas.

Alternativa #1:  
Diseñar un cuadro con otro material (aluminio) que sea más liviano y que permita mayor velocidad y comodidad a sus conductores.



#### Ventajas

- El aluminio además de proporcionar menos peso es un material económico para al empresa.
- Con este nuevo diseño quedarían satisfechas las necesidades de los consumidores, entre ellos los deportistas.
- Se introducen innovaciones que colocarían a la empresa por encima de sus competidores.



#### Desventajas

- Medida a largo plazo, ya que se deben realizar varias pruebas de rendimiento del nuevo producto.
- Incremento en el costo del producto, ya que además del cuadro se deben cambiar también los frenos, porque estos están diseñados para el peso de la bicicleta vieja.

Alternativa #2  
Rediseñar completamente la bicicleta con un diseño más innovador que posea igualmente menos peso pero que tenga mayor comodidad, agregando suspensión en los cauchos, mejores asientos, colores atrayente, etc. Todo esto con la finalidad de hacer el producto más llamativo al público.



#### Ventajas

- Mayor variabilidad en los modelos para satisfacer los gustos de los consumidores.
- Establece un nivel competitivo con otros fabricantes del área.
- Este nuevo diseño generaría un aumento en las ventas.



#### Desventajas

- Es una alternativa a largo plazo, porque se necesitan realizar pruebas para verificar su aceptación en el mercado.
- Produce un incremento en el costo del producto por los accesorios adicionales.
- Produce cambios en la línea de ensamblaje.

Alternativa

#3

Comprar a otra compañía los cuadros ya contruidos, de esta manera Bikesports se encargaría sólo del ensamblaje de la bicicleta.



Ventajas

- Se ahorraría tiempo y trabajo en la fabricación de una bicicleta.
- Se puede escoger, de la variedad de cuadros que nos ofrece la compañía a la cual vamos a comprar, los que más se adecuen a las necesidades de Bikesports.



Desventajas

- Genera más gastos de producción.
- Bikesports se convertiría en una empresa dependiente, perdiendo así credibilidad ante sus clientes.
- Se incrementa el costo del producto, lo que podría reducir las ventas.

Decisión

a

tomar

La opción más ventajosa para la empresa es la alternativa #2, debido a que se está introduciendo un nuevo modelo de bicicleta, lo que da varias opciones a los consumidores a la hora de realizar su compra. Aunque se incrementa el costo del producto, las ganancias futuras aumentarían y nos colocaría en una buena posición en el mercado.



Caso #2 En El Departamento De Producción

Erróneamente se le están colocando a las bicicletas Rin 26 los tacos de frenos de las bicicletas Rin 20. El Gerente de Ventas recibió quejas de que las bicicletas tienen baja efectividad en la frenada y han producido accidentes a las personas que las conducen. VARIABLE: Se ha producido una reducción en las ventas por insatisfacción de los clientes en cuanto a la efectividad de la frenada, causado por un error en ensamblaje.

Alternativa

#1

Cambiar los tacos que se le están colocando, de forma equivocada, por unos más grandes que estén acorde al tamaño de la bicicleta.



Ventajas

- Se lograría una mayor efectividad en la frenada.
- Evitamos accidentes y quejas por parte de los usuarios.
- Existiría mayor confiabilidad en la calidad del producto por parte de los clientes.



Desventajas

- Incremento en el costo de las bicicletas, por los cambios introducidos.
- Atraso en la producción por el cambio de los tacos.

Alternativa

#2

Cambiar por completo el sistema de tacos de goma por un sistema de discos de freno, que vaya acorde con el tamaño de las bicicletas.



#### Ventajas

- Mejor diseño de la bicicleta.
- Se atraerían nuevos clientes por este cambio en el sistema de frenos.
- Mayor confiabilidad en la frenada.
- Se evitarían accidentes, porque este sistema proporciona mayor seguridad que los tacos de goma.
- Para los deportistas extremos, este sistema le ofrece mayor confianza, lo que permitirá un aumento en las ventas.
- Los frenos de disco tienen mayor durabilidad que los tacos de gomas.



#### Desventajas

- Incrementa el costo de producción.
- Los repuestos, para este sistema de frenos, son más costosos.
- Hay que rediseñar el marco, en el lugar donde va colocado este sistema de freno.

Alternativa

#3

Crear unos nuevos tacos de gomas universales, es decir, que funcione para los tres tipos de rines que utilizan las bicicletas que ofrece Bikesports.



#### Ventajas

- Se utilizaría un solo modelo de tacos para los tres tipos de rines.
- Proporcionaría mayor confiabilidad y seguridad en la frenada.



#### Desventajas

- Acarrea más gastos de producción, ya que se necesita otro material más resistente para la creación de nuevos tacos.
- Este cambio en las bicicletas no las haría más llamativa a los consumidores.

Decisión

a

tomar

La alternativa #2 es la más acorde a las necesidades de la empresa, porque se están introduciendo cambios significativos que mejoran la calidad de nuestras bicicletas, las hacen más llamativas a los compradores y se logran un aumento las ventas, colocándonos por encima de nuestros competidores.

Caso # 3 En El Departamento De Finanzas Motivado por los cambios en el diseño y en la producción de las bicicletas, se han producido una serie de gastos que han sido difíciles de cubrir por la empresa, debido a la disminución en las ventas. El gerente de finanzas determina el problema y lo comunica a la gerencia general. VARIABLE: Por la pocas ventas registradas, no se han podido cubrir los gastos generados en los departamentos de producción y diseño, lo que ocasiona que la producción se paralice por falta de presupuesto.

Alternativa

#

1

Solicitar un préstamo a una institución financiera para cubrir los gastos.



#### Ventajas

- Se podrían cubrir los gastos producidos por los cambios hechos en las bicicletas.
- Aumento de la producción.
- Aunque esta solución nos traería deudas futura, estas podrían ser cubiertas con el aumento en las ventas que se desea conseguir.



#### Desventajas

- Esta alternativa traería mas deudas a la empresa.
- Un aumento en las tasas de interés, producirá un alza en la cantidad a pagar y si no se alcanza el nivel de ventas deseado, puede traer consecuencias negativas a los objetivos de la empresa.

#### Alternativa # 2

Se pueden vender acciones de la compañía, para financiar los gastos y diversificar el capital.



#### Ventajas

- Se conseguiría el dinero necesario para cubrir los gastos.
- Los nuevos socios pueden aportar ideas para el beneficio de la organización.
- Las obligaciones estarían divididas entre los socios.



#### Desventajas

- La empresa dejaría de tener un único dueño y pasaría a ser de varias personas.
- Las ganancias obtenidas en un periodo, estarían divididas entre cada uno de los socios.

#### Alternativa # 3

Para cubrir los gastos se podría recurrir a la opción de reducir personal.



#### Ventajas

- Ayudaría a cubrir los gastos de producción y la empresa, de esta manera, pueda continuar su actividad.



#### Desventajas

- Esta reducción de personal acarrearía gastos en el pago de liquidaciones.
- Se produciría una reducción en la mano de obra, haciendo más lenta la producción.

Decisión a tomar  
La alternativa #1 es la más favorable para la organización, debido a que se está consiguiendo el dinero para cubrir los gastos de producción y diseño a través de un préstamo. La empresa sigue en manos de los mismos dueños y con un aumento en las ventas se logra pagar la deuda y conseguir las ganancias.



Caso #4 En El Departamento De Mercadeo  
La empresa contrató a una compañía de publicidad para promocionar su nuevo modelo de bicicletas con cambios innovadores. El gerente de mercadeo determinó que la publicidad estaba mal dirigida y que el sector que se quería ganar con la propaganda no fue favorablemente atraído, ocasionando una disminución en las ventas.  
Variable: Las ventas han descendido como consecuencia de utilizar una publicidad mal diseñada.

Alternativa # 1

Diseñar una nueva publicidad dirigida a los compradores idóneos (deportistas, niños, entre otros).



Ventajas

- Se produce una mayor exhibición del producto.
- Se conseguiría un aumento en las ventas.
- Se ganaría, con esta nueva publicidad, el sector que se quiere atraer (entre ellos a los deportistas).



Desventajas

- Se produciría un aumento en los gastos de publicidad.

Alternativa # 2

Realizar eventos deportivos que permitan la promoción activa del producto, como por ejemplo, una competencia de ciclismo en la que se promocióne el nuevo modelo de la bicicleta.



Ventajas

- Aumentaría la atracción de los consumidores por el producto.
- Se lograría una disminución en los gastos de publicidad, debido a que se pueden conseguir patrocinantes que colaboren con los gastos.
- Se podría realizar en varias ciudades del país.
- Los clientes o compradores se familiarizarían con el producto y con la empresa.
- Se conseguiría ganar el sector que se quiere atraer.



Desventajas

- La falta de patrocinantes puede hacer que el evento no se realice, porque acarrearía muchos gastos para la empresa.



### Alternativa # 3

Se podría firmar un acuerdo con una compañía de bebidas hidratantes y energéticas, que promocióne nuestras bicicletas a través de concursos, dando como premio una de ellas.



#### Ventajas

- Se estaría logrando la publicidad de la bicicleta.
- Esta promoción estaría bien dirigida, debido a que la bicicleta estaría asociada a bebidas energéticas, las cuales son consumidas por los deportistas.



#### Desventajas

- El tiempo de duración de la publicidad estaría limitado, promocionándose la bicicleta hasta el momento en el cual se entregue el premio.
- No se podría llevar a cabo esta alternativa si no se consigue el acuerdo con la empresa de bebidas.
- Podría únicamente llamar la atención de los deportistas, sin interesar a los otros sectores que se quieren ganar.

### Decisión

a

tomar

La alternativa # 2 permite un mayor contacto con los consumidores, debido a que se está realizando la publicidad a través de eventos que permiten la participación de los clientes y posibles compradores. De esta forma aumentan las ventas y se atrae al sector que se quería ganar.



Caso # 5 En El Departamento De Administración  
Debido a los cambios en el sistema de frenos de la bicicleta, se realizo un pedido de discos a una empresa japonesa. Esta empresa informó que el pedido llegaría con una semana de retraso. El gerente de producción notificó al administrador que la producción de bicicletas con frenos de discos se paralizó por falta de material.  
Variable: La producción se suspendió por retraso en el pedido de discos.

### Alternativa

#

1

Hacer un pedido de discos a una empresa nacional para solucionar el problema en el menor tiempo posible para continuar con la producción.



#### Ventajas

- Se solucionaría de forma inmediata el problema, reanudando así la producción.
- No acarrearía pérdidas en las ventas.



#### Desventajas

- Aumentarían los gastos de producción.
- Correríamos el riesgo de perder credibilidad con nuestros clientes debido a que se estarían utilizando repuestos nacionales y disminuiría la calidad del producto.

#### Alternativa # 2

Llamar a una de las sucursales de la empresa en el extranjero y hacerle un pedido de bicicletas ya ensambladas, para cubrir con los pedidos de los clientes.



#### Ventajas

- Se cumpliría con los pedidos de los clientes.
- No se reduciría la calidad de las bicicletas.



#### Desventajas

- Se pagarían gastos de transporte por el traslado de la mercancía.
- Aumentaría el precio del producto.

#### Alternativa # 3

Fabricar únicamente las bicicletas con el sistema de tacos por el tiempo que tarde en llegar el pedido de discos de frenos.



#### Ventajas

- Se entregaría a tiempo el pedido de bicicletas con frenos de tacos.
- Esta alternativa no genera gastos adicionales a la compañía, como lo harían comprar los discos o pedir bicicletas al exterior.



#### Desventajas

- Los clientes acostumbrados a comprar las bicicletas con frenos de discos no quedarían satisfechos, pues sólo se están produciendo las que poseen frenos de tacos.
- Se perderían varios clientes por incumplimiento del pedido de bicicletas de frenos de discos.

#### Decisión

a

tomar

La alternativa # 2 es la más acorde a las necesidades de la empresa, debido a que el producto no experimenta variaciones en su calidad. Además, no se pierde credibilidad ni confianza ante los clientes acostumbrados a comprar las bicicletas de frenos de discos. Aunque se generan gastos de transporte, y aumenta un poco el valor del precio, la empresa no pierde su posición en el mercado y satisface a los compradores.

#### 4. Conclusión

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas,

para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta. El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

## **5. Bibliografía**

- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.
- TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.
- MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México, 1996.
- STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México, 1996.