TEMA 6: CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ÍNDICE

1. Introducción.
2. Previsión de la demanda.
3. Presupuesto y desviaciones.
4. El cuadro de gestión empresarial.
5. El ajuste constante.

OBJETIVOS:

Cuando usted termine de estudiar este tema deberá ser capaz de:

- Reconocer factores a tener en cuenta al hacer una estimación de la demanda del mercado.
- Conocer el procedimiento de elaboración de un presupuesto.
- Establecer los mínimos que debe contener un cuadro de gestión empresarial.

1. Introducción

Superada la fase inicial de creación y lanzamiento del negocio, es preciso mantener el control sobre el desarrollo y resultados del mismo. La gestión ordinaria de la empresa debe apoyarse en herramientas objetivas de medición que son imprescindibles para el director - gestor en su quehacer diario. Son, por otra parte, complemento de la intuición del empresario y fundamento de su toma de decisiones.

Desarrollaremos en este capítulo el procedimiento presupuestario, el cuadro de la gestión y el ajuste.

2. Previsión de la demanda

Todos los años, y antes de confeccionar el presupuesto, hemos de hacer una estimación de la demanda que los clientes van a ejercer sobre los servicios de formación que ofertamos. Es función del director – gestor analizar las expectativas del mercado que le afecta y estimar, basándose tanto en datos objetivos como en su propia experiencia, cuál va a ser el volumen de servicios retribuidos en el periodo presupuestario, normalmente un año natural.

Es aconsejable hacer una interpretación conservadora de la supuesta evolución de la demanda, es decir, no confundir previsiones con deseos. En cualquier caso, hay que tener en cuenta los servicios retribuidos prestados en el año anterior, la tendencia interanual (los 12 meses anteriores al momento en que estemos haciendo la previsión) y la curva estacional de la demanda en nuestro negocio, es decir, los

meses típicos en que crece la demanda y aquellos en los que se aplana. Además de esto, es conveniente considerar la tendencia demográfica de la zona donde se localice la escuela particular de conductores para saber la cantidad de demandantes potenciales que pueden ser aspirantes a conductores y algún hecho significativo que pueda suponer un incremento, decremento o en definitiva una variación de la tendencia esperada.

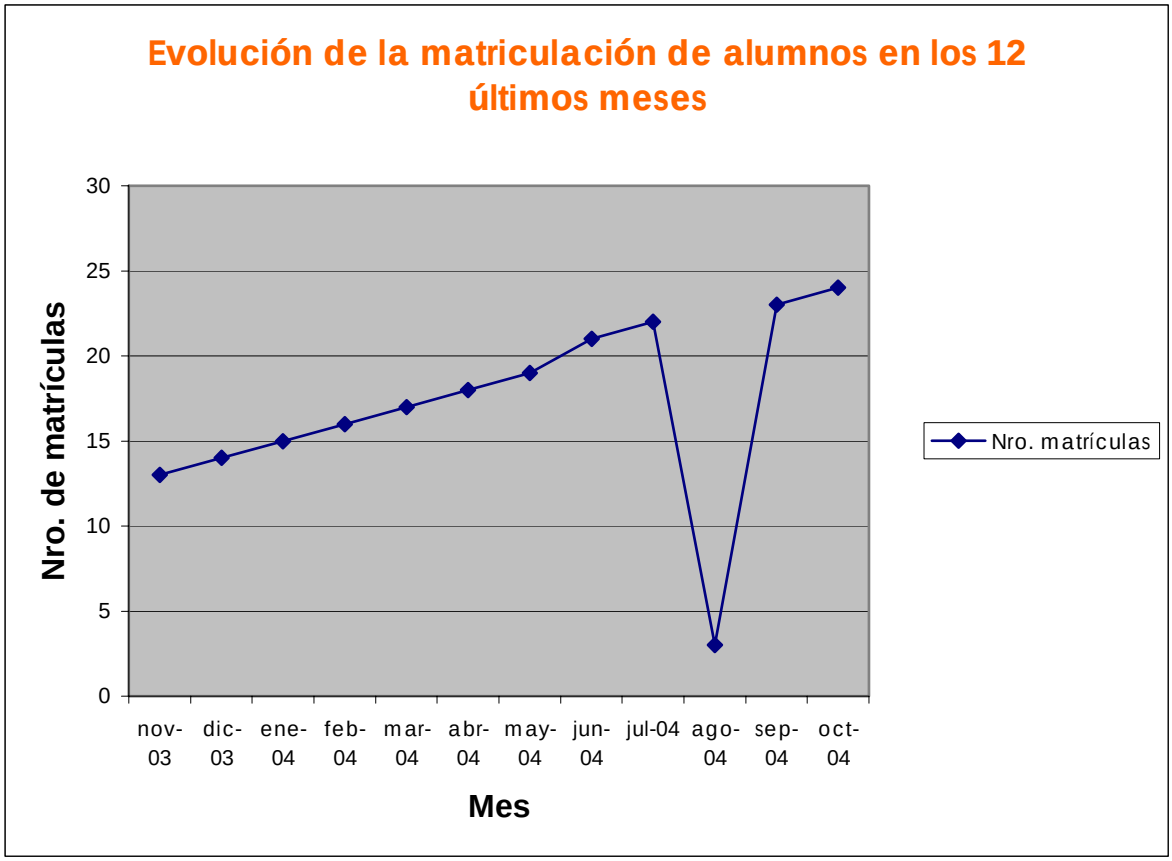
Ordenando por meses la demanda de matriculaciones, clases teóricas y prácticas que esperamos que se produzcan y teniendo en cuenta cuando se producirá el ingreso correspondiente a las mismas, estaremos en disposición de confeccionar el presupuesto.

La previsión de la demanda permite dimensionar los recursos de la empresa a las expectativas de negocio, es decir, el volumen de gastos e ingresos.

Caso práctico:

En el mes de noviembre del año en curso, El Sr. González, para establecer la previsión del año siguiente, se propone realizar una estimación sobre su volumen de negocio en ese año partiendo de los datos estadísticos de que dispone:

MES	Nro. matrículas	Nro. clases teóricas	Nro. clases práctica
nov-03	13	0	0
dic-03	14	210	252
ene-04	15	225	270
feb-04	16	240	288
mar-04	17	255	306
abr-04	18	270	324
may-04	19	285	342
jun-04	21	315	378
jul-04	22	330	396
ago-04	3	45	54
sep-04	23	345	414
oct-04	24	360	432



En el ayuntamiento se informa de la pirámide de población que existe en su distrito:

- 27.500 habitantes menores de 16 años
- 1.572 habitantes de 17 años
- 922 habitantes de 18 años
- 805 habitantes de 19 años
- 790 habitantes de 20 años
- 1.900 habitantes de 21 a 23 años
- etc

donde se aprecia que es un núcleo de población creciente y al que están llegando personas en edad de ser aspirantes a conductor.

Con todo ello, realiza la estimación de la demanda. Aplicará dos criterios básicos:

- Por la tendencia de la curva de matriculaciones del año en curso, aplicará un % de crecimiento de la demanda. Para hallar la tendencia realiza los siguientes cálculos:

MES	Nro. matrículas	% incremento
nov-03	13	
dic-03	14	7,69%
ene-04	15	7,14%
feb-04	16	6,67%
mar-04	17	6,25%
abr-04	18	5,88%
may-04	19	5,56%
jun-04	21	10,53%
jul-04	22	4,76%
ago-04	3	-86,36%
sep-04	23	666,67%
oct-04	24	4,35%
Media crecimiento mensual		**6,54%**

El señor González, halla la media mensual de crecimiento (sobre el mes anterior), pero para ello ha descartado los meses de ago-04 y sep-04, por estacionales. Su conclusión es que está creciendo a un 6,54 % mensual.

Por otro lado, la curva de tendencia demográfica le confirma que seguirá creciendo, incluso a mayor tasa, ya que aumenta el número de individuos potenciales clientes. Decide aplicar un 10% de incremento sobre las matriculaciones mensuales del año anterior, quedando el cuadro de previsión de la demanda:

MES	Nro. matrículas previstas	Nro. clases teóricas previstas	Nro. clases prácticas previstas	
ene-05	17	248	297	
feb-05	18	264	317	
mar-05	19	281	337	
abr-05	20	297	356	
may-05	21	314	376	
jun-05	23	347	416	
jul-05	24	363	436	
ago-05	3	50	59	
sep-05	25	380	455	
oct-05	26	396	475	
nov-05	28	413	495	
dic-05	29	429	515	

3. Presupuesto y desviaciones

A partir de la previsión de la demanda y aplicando los ingresos correspondientes a esa curva podemos obtener nuestro presupuesto y también deducir los gastos de explotación del negocio necesarios para llevarlas a cabo.

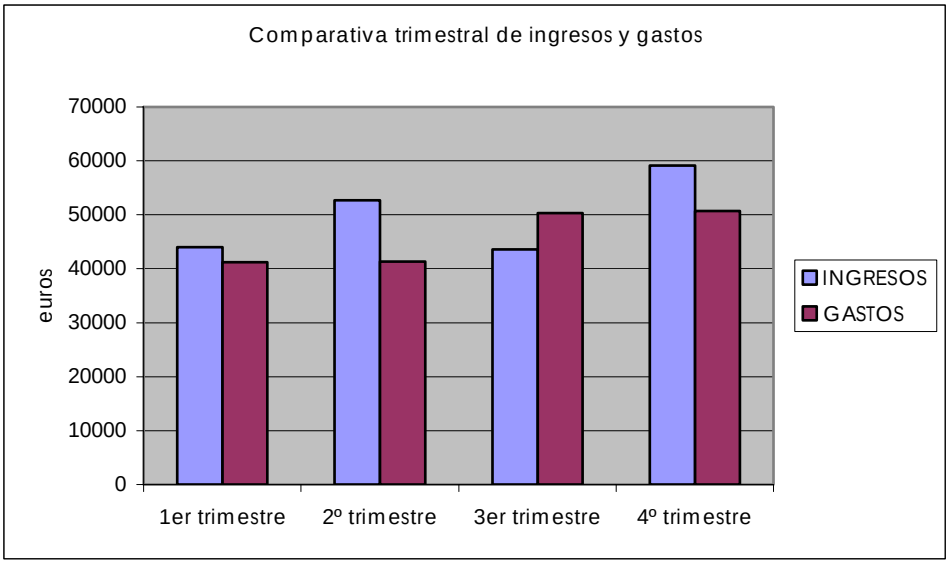
Para la elaboración del presupuesto, tendremos en cuenta el incremento de IPC conocido y cualquiera otra variación de precios que pueda afectar a nuestro negocio.

El presupuesto va a ser una de las herramientas básicas para el control de la gestión de la empresa.

Caso práctico:

El señor González, en función de la previsión de la demanda y aplicando los precios actualizados del año próximo, elabora el siguiente presupuesto:

CONCEPTOS	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre
INGRESOS				
matrículas	5300	6400	5300	8100
clases	38742	46332	38346	50996
Otros				
TOTAL INGRESOS	**44042**	**52732**	**43646**	**59096**
Nro profesores	**3**	**3**	**4**	**4**
GASTOS				
profesorado	22500	22500	30000	30000
otros salarios	6000	6000	6000	6000
formación	1000	1000	1000	1000
mantenimiento vehículos	4500	4500	6000	6000
seguros	450	450	600	600
suministros y servicios	1000	1000	1000	1000
material de enseñanza	648	768	624	996
publicidad	300	300	300	300
Alquiler local	1800	1800	1800	1800
Amortizaciones	3000	3000	3000	3000
Otros				
TOTAL GASTOS	**41198**	**41318**	**50324**	**50696**
RESULTADO	2844	11414	-6678	8400



Para la elaboración del presupuesto de gastos ha tenido en cuenta una ampliación de la plantilla de profesores debido al crecimiento del alumnado y también el número de vehículos necesarios para ejercer la formación práctica.

4. El cuadro de gestión empresarial

Junto al presupuesto, que nos da la dimensión económica de nuestra gestión, necesitamos controlar los indicadores de calidad (que veremos en el capítulo correspondiente) y los de productividad.

La productividad, que en general es la relación entre lo producido y los medios empleados, se podría medir en este caso particular como el número de clases prácticas por profesor y mes. Otro parámetro sería el de número de clases teóricas por profesor y mes.

Un cuadro de gestión empresarial es un resumen de información muy significativa que sirve para controlar y ajustar la marcha de la actividad. Relacionamos a continuación los cuatro apartados básicos que pueden constituir dicho cuadro para la dirección de una escuela:

- **Seguimiento del presupuesto mensual**
  - Comparativo presupuesto – real de gastos.
  - Comparativo presupuesto – real ingresos.
- **Tesorería**
  - Previsión de pagos y cobros corto y medio plazo.
- **Indicadores de producción**
  - Número de alumnos matriculados en el mes.
  - Número de horas lectivas teóricas y prácticas en el mes.

- Número de horas/alumno teóricas y prácticas en el mes.
- Promedio de número de horas impartidas por alumno/presentado (para el año en curso).
- Promedio de número de horas impartidas por alumno aprobado (para el año en curso).
- Nro. mensual de horas teóricas impartidas por profesor.
- Nro. mensual de horas prácticas impartidas por profesor.

- **Indicadores de calidad** (información acumulada del año en curso hasta la fecha de emisión del informe).
  - Número de alumnos presentados y número de alumnos aprobados en primera convocatoria.
    - Nro. alumnos presentados por profesor.
    - Nro. alumnos aprobados por profesor.
  - Número de alumnos presentados y número de alumnos aprobados en segunda, tercera, etc, convocatoria.
    - Nro. alumnos presentados por profesor.
    - Nro. alumnos aprobados por profesor.
  - Nro. medio de convocatorias por alumno.
  - Tiempo medio entre la matriculación y el primera presentación.
  - Tiempo medio entre la matriculación y el aprobado.

Es conveniente realizar comparaciones de los indicadores de calidad con los datos correspondientes al mismo período del año anterior.

5. El ajuste constante

Tan importante como la información contenida en el cuadro de gestión empresarial es la labor de ajustar los resortes que permiten obtener el objetivo de mejora constante.

Estos resortes, que constituyen el objeto de gestión de la dirección del negocio, son todos los elementos que hacen posible el buen funcionamiento de la escuela, es decir: **la capacidad de los profesionales** que debemos cuidar en las selección y en el reciclaje de sus conocimientos, **la voluntad y ánimo** de estos profesionales para implicarse en el logro de los objetivos que debemos cuidar con técnicas de motivación, **la capacidad global de producción** de nuestros recursos que debemos maximizar delegando el máximo de funciones posibles y cuidando de su control y exigiendo resultados, **los recursos materiales y financieros** disponibles que debemos atender para que sean los necesarios y suficientes para el volumen de acciones formativas que desarrollamos, etc.

Este ajuste lo llevaremos a cabo mediante reuniones periódicas y temáticas con el conjunto de profesionales que desarrollan su función en la escuela. La periodicidad dependerá de la dimensión de la empresa.

Durante las reuniones de control y ajuste debemos asegurarnos de que todas las personas de la organización conocen los objetivos que nos hemos propuesto y el enfoque o forma de alcanzarlos. Además de esto, atenderemos sus sugerencias e iniciativas para lo que debemos

mostrarles la confianza necesaria para que hagan planteamientos abiertos y positivos.

Caso práctico:

El señor González, director – gestor de la escuela y director de enseñanza ha diseñado para su mayor facilidad en dirigir y gestionar su escuela un sencillo (proporcional a la dimensión de la empresa) sistema de información que, sin embargo, le es de máxima utilidad.

Consiste en un par de hojas que resumen la actividad del mes en unos pocos parámetros fundamentales.

La primera hoja contiene una comparativa de las cuentas de explotación (gastos e ingresos) de la contabilidad real contra el presupuesto. Esta hoja contiene los datos del mes y del acumulado hasta la fecha del ejercicio. Contiene una columna con las diferencias que, cuando superan el 10%, requieren su máxima atención y servirán de punto a debatir en la reunión mensual de índole económica – financiera que mantiene con la Sra. López.

COMPARATIVO DE MARZO 2.005

Mes de Marzo			Concepto	Acumulado Anual			Presupuesto
Real	Presupuesto	% diferencia		Real	Presupuesto	% diferencia	Total Año
1650	1766	-7,03	Matrículas	5400	5300	1,85	25100
13010	12900	0,85	clases	37600	38742	-3,04	174416
14660	14666	-0,04	TOTAL INGRESOS	43000	44042	-2,42	199516
7500	7500	0	Profesorado	22500	22500	0,00	105000
100	300	-200	otros salarios	3000	6000	-100,00	24000
2000	1500	25	mto. Vehículos	5500	4500	18,18	21000
150	150	0	seguros	450	450	0,00	2100
200	216	-8	Mat. Enseñanza	670	648	3,28	3016
0	100	#¡DIV/0!	publicidad	100	300	-200,00	1200
9950	9766	1,85	TOTAL GASTOS	32220	34398	-6,76	156316

La Sra. López le informa verbalmente de la previsión de tesorería cuando hay alguna novedad relevante y diferente a cobros y pagos ordinarios previstos que merece algún comentario o decisión a tomar.

La segunda hoja contiene los indicadores de producción:

INDICADORES DE PRODUCCIÓN MARZO 2005

Indicadores	Profesora Sra. Pérez	Profesora Sra. Rodríguez	General	General año anterior
Nro. horas teóricas	44	40	84	80
Nro. horas prácticas	120	121	241	15
Nro. horas/alumno	22	24	23	24

Nro. alumnos matriculados	12	8

Con los datos aquí reflejados se reúne mensualmente con las profesoras e intercambian comentarios sobre problemas encontrados en el desarrollo formativo del mes y sobre las posibles soluciones a implantar (ampliación de horarios, cambio de turnos, material didáctico, etc.).

En la última reunión del mes de marzo vieron la necesidad de ampliar el número de horas lectivas teóricas y, a sugerencia de las profesoras, decidieron adquirir e incorporar una herramienta informática multiusuario de auto estudio.

Un cuadro de gestión empresarial debe contener, al menos:

- Seguimiento del presupuesto
- Previsión de tesorería
- Indicadores de producción
- Indicadores de calidad

Revisado por: Mª Luisa García Ortiz de Villajos
Fernando Muñoz Peláez