



## INTRODUCCIÓN

### EL CONTROL DE GESTIÓN: NOCIONES FUNDAMENTALES

En esta última parte del libro vamos a abordar algunas cuestiones básicas para cualquier empresario o directivo que se pregunta ¿qué tal lo estamos haciendo? Este interrogante tiene sentido para la empresa en su conjunto y también para cada una de las unidades que lo componen.

En cierto modo la contabilidad financiera —objeto de la primera parte de este libro— trata de responder a esta pregunta mediante la determinación del resultado contable. Pero en varias ocasiones ello no es suficiente. En primer lugar, el resultado anual puede ser una medida demasiado limitada para la complejidad del proyecto empresarial. En el año 2000 una empresa como Amazon dedicada a la venta de libros y otros artículos a través de Internet, no había hecho sino acumular pérdidas un año tras otro desde el inicio de sus actividades. Y sin embargo, los mercados de capitales le daban un voto de confianza concediendo un alto valor a sus acciones.

Por otra parte, muchas veces no podemos esperar a que se calcule la cifra de resultados para responder a la pregunta sobre qué tal lo estamos haciendo. En empresas pequeñas esta cuestión se aborda mediante la simple inspección visual —que no deja de ser un método excelente de controlar las operaciones—. Pero a medida que la empresa crece en tamaño y complejidad este método se revela como poco factible. Entonces el empresario debe recurrir a indicadores formales, sean o no de naturaleza financiera. Pero esta actividad por sí sola no responde a la pregunta básica sobre qué tal lo estamos haciendo. Para ello hay que poder comparar los indicadores con un estándar o punto de referencia. Con frecuencia, esto se hace contrastando la cifra que arroja cada índice con la que tenía en un período anterior: la semana pasada o la semana equivalente del año pasado. Ahora bien, ello supone implícitamente que

el valor de un parámetro en el pasado es un buen estándar de referencia —lo que no siempre es válido.

Una alternativa es comparar el indicador con un estándar de referencia predeterminado al que se ha llegado a definir, de forma más o menos participativa, como muestra de buen desempeño. Esto es lo que se conoce como control mediante un presupuesto —que puede ser fijo o flexible según que el volumen de actividad se adapte o no a lo que ha sucedido en la realidad.

Una opción muy frecuente en esta primera década del nuevo siglo es tomar como estándar de referencia no un valor presupuestado, sino las cifras de un competidor que, por alguna u otra razón, se estiman como deseables. Esto es lo que se denomina el enfoque de contraste competitivo o *benchmarking*.

Como puede observar el lector, no hay escasez de candidatos en la panoplia de técnicas disponibles al empresario o directivo en su labor de control. Además, a esto se une la gran capacidad de procesar datos que hace posible la moderna tecnología de la información. Por esta razón, una virtud que cada vez se reclama más en los sistemas de control es la *parsimonia*: la capacidad de capturar en un número reducido de variables las áreas claves del negocio. Esto es lo que ha revitalizado una larga tradición en la teoría y la práctica del control de gestión: el establecimiento de un *cuadro de mando o tableau de bord* que de forma sintética capture la información imprescindible para clarificar si la empresa lo está haciendo bien o no.

Esta tercera parte del libro se estructura en dos bloques. El primero de ellos trata de presentar esquemáticamente las herramientas de que dispone el empresario para responder a la pregunta sobre cuán bien lo está *haciendo la empresa en su conjunto*. La herramienta principal es aquí el cuadro de mando, que en el primer capítulo se presenta en su versión “clásica” la cual se limita a indicadores o ratios de naturaleza financiera. En el segundo capítulo presentamos el “cuadro de mando integral” —o *balance scorecard*—, que complementa los indicadores económicos con otros que hacen referencia a los clientes, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje.

El segundo bloque trata de responder a la pregunta qué tal lo están haciendo no la empresa en su conjunto, sino *cada una de las unidades que la componen*. Ahí la

herramienta principal son los sistemas de planificación y control presupuestarios entendidos como una herramienta formal de dirección por objetivos. En el capítulo III introducimos la terminología básica, distinguiendo entre control por centros de responsabilidad y por programas.

El capítulo IV aborda los problemas que suelen plantearse en una empresa que utiliza los centros de beneficio como piedra angular de su sistema de delegación, y el capítulo V presenta algunas herramientas modernas –como el EVA o valor económico añadido–, que se ofrecen a veces como la mejor opción para descentralizar preservando la congruencia de objetivos. Por último, en el capítulo VI exponemos una metodología que la experiencia nos ha demostrado útil para diseñar un sistema de control en su conjunto.