

Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias

Juan Carlos García Ojeda¹

RESUMEN

El presente trabajo se introduce en el tema del control de gestión y trata sobre algunos instrumentos de seguimiento de las decisiones empresarias.

En la empresa actual, sus gerentes aparecen encargados de equilibrar la permanente necesidad de innovación con el control, a través de conceptos y mecanismos usados para transformar la tensión existente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles sobre crecimiento rentable. En este sentido, no está de más recordar que, un gerente cuenta con la contabilidad y el sistema de control de su empresa para revelar el poder de la fijación de metas y la medición del rendimiento.

Las palabras Gestión, Control y su combinación: Control de Gestión, aparecen siempre incluidas en cualquier discusión sobre estilos de conducción empresarial. Más aún, independientemente del enfoque que se elija, resulta práctico considerar al control de gestión como un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia. De esta forma, resulta importante trabajar sobre las áreas críticas de la empresa a partir del diseño de los indicadores o unidades de medida, que serán utilizados para establecer

¹ Jefe de Trabajos Prácticos de Actuación Profesional I (Administrativo Contable). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

los objetivos iniciales de las diferentes áreas y evaluar posteriormente su performance.

El control de gestión se lleva adelante a través de diferentes instrumentos, los que enmarcados en un enfoque eficientista respecto de la gestión empresarial, incluyen a: **Presupuesto;** **Control Presupuestario;** **Contabilidad financiera;** **Auditoría externa;** **Auditoría y control interno;** **Auditoría operativa;** **Panel de Control y Cuadro de Mando Integral.**

Dentro de este grupo, se destacan tres herramientas aplicadas para el control de gestión: el presupuesto, el control presupuestario y el panel de control (este último con su versión perfeccionada, el cuadro de mando integral), por lo que a ellos se dedicarán estas notas de manera mas extensa.

Palabras claves

Control de gestión. Presupuesto. Control presupuestario. Cuadro de mando integral.

1. INTRODUCCIÓN ²

El presente trabajo se introduce en el tema del control de gestión y de una manera general, trata sobre algunos instrumentos de seguimiento de las decisiones empresarias, en la idea de complementar lo que habitualmente en la realidad se constituye como una brecha: *el vacío que se da entre lo que, en caso de existir, puede calificarse como una buena planificación empresarial y la implementación exitosa de la misma.*

Antes de profundizar en el desarrollo del tema, parece importante destacar lo que la realidad y la teoría más reciente exhiben como el enfoque correcto respecto de la existencia de instrumentos para el control de gestión dentro de las prácticas empresariales. Esto es, las empresas más innovadoras deben, y así lo hacen, utilizar los sistemas de planificación de utilidades y los sistemas de control más intensamente que aquellas menos innovadoras³.

² El objetivo de estas notas es el de actuar a manera de resumen, como facilitador respecto del dominio de una parte sustantiva del contenido temático de la asignatura Actuación Profesional I (administrativo-contable) correspondiente al quinto curso de la carrera CPN y PP de nuestra Facultad. En este sentido, es recomendable su complemento con los desarrollos teórico/prácticos de las clases presenciales pertinentes.

³ Se han abandonado las anteriores ideas que predecían que las compañías innovadoras debían minimizar los controles formales, para reducir la burocracia y permitir el florecimiento de la creatividad.

Por esto, en la empresa actual sus gerentes aparecen encargados de equilibrar la permanente necesidad de innovación con el control, a través de conceptos y mecanismos usados para transformar la tensión existente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles sobre crecimiento rentable. En este sentido, no está de más recordar que, un gerente cuenta con la contabilidad y el sistema de control de su empresa para revelar el poder de la fijación de metas y la medición del rendimiento.

Los antecedentes que reflejan una vinculación relevante con la situación presente, se remontan al periodo comprendido entre los años 1850 y 1910 aproximadamente, debido al proceso de revolución industrial generada en Estados Unidos por el cual se requirió la progresiva elaboración de distintos métodos que permitiesen medir la gestión de la empresa.

Así, y tal como es ampliamente reconocido, fue Taylor quien a través de sus trabajos sobre contabilidad analítica, asignación de costos indirectos, cronometraje y seguimiento de los tiempos de mano de obra directa y los estándares, se constituyó en uno de los pioneros del control de gestión industrial ⁴.

El sistema y modelo de gestión evolucionado desde Taylor, se desarrolla a partir de cuatro principios fundamentales: i) estabilidad, ii) información perfecta, iii) eficiencia productiva y iv) equivalencia entre costo total y costo del factor predominante

i. Estabilidad: la idea es que los mecanismos de eficiencia y los conocimientos operativos que permiten ser eficiente, resultan estables en el tiempo;

ii. Información perfecta: se supone que el ejecutivo de la empresa tiene una información perfecta sobre los mecanismos de eficiencia del sistema que dirige;

iii. Eficiencia productiva: la eficiencia productiva se identifica con la minimización de los costos;

iv. El costo total es equivalente al costo de un factor de producción dominante: según este principio, existiría un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la empresa (su consumo y su costo controlan las variaciones del costo total) asimilándose esta idea, generalmente, al caso de la mano de obra directa.

Es a partir de la combinación de los principios iii y iv, que los modelos de conducción empresarial quedan definidos como un modelo de control. Sin embargo, hoy por hoy estos cuatro principios han quedado invalidados a causa de la tercerización de las economías y por sobre todo, por los nuevos datos de la competencia industrial: aceleración de los ritmos de cambio, complejidad, cualificación del personal, importancia de la com-

⁴ Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management* (Nueva York, Harper, 1911)

petitividad, entre otros. Es por esto que, en la actualidad, es necesario recurrir a sistemas de gestión que aseguren:

- . Administrar no solamente el costo, sino también el valor a través de los indicadores de eficiencia;
- . Administrar el cambio y no la estabilidad, reconstruyendo de manera continua la norma de eficiencia y ejerciendo una función de diagnóstico permanente;
- . Adecuación de manera continua de las acciones y de los comportamientos a los objetivos de la empresa.

Parece importante destacar que los sistemas de gestión no cumplen espontáneamente estas condiciones, sino que tienen que concebirse adecuadamente para satisfacerlas y reajustarse de manera permanente.

2. LOS CONCEPTOS BÁSICOS

Las palabras *Gestión*, *Control* y *Control de Gestión* quedan invariablemente incluidas en cualquier discusión sobre estilos de conducción empresarial, por lo que parece interesante incorporar, a manera de convención, la definición que se cree resulta acertada sobre estos tres conceptos.

Gestión: es el uso adecuado de los medios disponibles para el logro de los objetivos prefijados. Puesto de otra forma: es el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

Control: implica la verificación, la guía, el esfuerzo disciplinado para optimizar un plan.

El objeto del control, es asegurarse que los comportamientos reales sean conformes con un óptimo predefinido. El acto de controlar implica entonces, guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados.

Sin embargo, la palabra control no expresa solamente una operación de comprobación, sino también un resultado, que es el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado. Así, se dice que una actividad está bajo control cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado, para alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.

Control de Gestión: es el proceso a través del cual la gerencia de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Visto desde el punto de vista instrumental, puede decirse que

es el conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones extraordinarias o ajuste a los planes vigentes. Por último, resulta práctico considerar al control de gestión como un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.

3. EL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento que, en su gestión ordinaria y en coincidencia con la performance del día a día, va realizando sus planes y programas de mediano y largo plazo, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión, y sometiendo todo el proceso al control.

En este sentido, se sabe que la finalidad de toda herramienta de gestión es formular y, si es posible, marcar objetivos para luego medir los resultados obtenidos en la consecución de estos objetivos⁵.

Para realizar el control es necesario, primero establecer un modelo normativo sobre cómo debe suceder la gestión, para luego comparar las cifras reales con las del modelo y obtener las desviaciones. Hay que recordar que el control es un asunto de comportamiento, ya que se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por eso, aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de dirección, sin duda es el que contribuye más a mejorar las actuaciones de la empresa.

Puesto de otra forma, el sistema de control de gestión actual se concibe como un sistema de información y control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, y que tiene por finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

Se trata entonces de un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

El proceso de control en cuanto a su operación, debe respetar tres pasos: i) medir el desempeño real, ii) comparar el desempeño real con una norma estándar y, iii) tomar acción para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

⁵ El orden adecuado del proceso de control se sintetiza en: medir - analizar - actuar.

En definitiva, puede decirse que *el control de gestión es activo* en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.⁶

3.1. Características del sistema de control

Ante la intención de lograr establecer un sistema de control de gestión óptimo en cuanto a su diseño, las principales características o requisitos son:

- . **Sencillo**: para facilitar su manejo y posibles modificaciones. Generalmente se constituye con un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad;
- . **Claro**: es decir, constituido por indicadores concretos, de fácil comprensión por el personal involucrado, y no ambiguo;
- . **Determinado por la estrategia**: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad;
- . **Evolutivo**: concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancia y estrategia;
- . **Tan integrado como sea posible**: los indicadores no deben resultar un mosaico de lógicas aisladas, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global;
- . **Efectivo**: un sistema de control efectivo es el que asegura que las actividades se terminen de una manera que conduzcan a la consecución de los objetivos de la organización. El criterio para determinar la *efectividad de un sistema de control* es que facilite o no el logro de los objetivos.⁷

3.2. Las áreas críticas

Las áreas críticas constituyen las grandes áreas de la empresa donde debe aplicarse el control. Puede agregarse que estas áreas son los factores críticos del negocio, ya que son aquellos aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa como un todo.

⁶ Este control resulta activo, dinámico y continuo porque consiste en: un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles, encausa la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

⁷ Mientras más colabore con la gerencia para alcanzar los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.

A similitud de lo que ocurre en el cuerpo humano, una empresa tiene grupos de actividades relacionadas (como es el caso del financiero, el productivo, etc.). Estos grupos son algunos de los factores críticos de la empresa, sobre los cuales la dirección debe situar sus controles, porque la actuación satisfactoria de cada uno es vital a la vida de la empresa.⁸

Hay que destacar que las áreas críticas afectan a los distintos directivos en porcentajes variables, pero ninguno debe sentirse ajeno a ninguna de ellas, ya que la vida de la empresa depende del desarrollo armónico de todas y cada una de las áreas críticas. De esta manera, los temas de rotación, ausentismo, formación y desarrollo del personal por citar un ejemplo, constituyen preocupación no sólo para el área del personal, sino también para el director comercial y el director de producción.

3.3. Los indicadores de control

Una vez definidas las áreas críticas, el diseño de la estructura de control requiere definir los indicadores o unidades de medida, que serán utilizados para establecer los objetivos iniciales de las diferentes áreas y evaluar posteriormente su performance (cada área crítica dispondrá de una serie de indicadores que su gestión). Estos indicadores deben contener información fácilmente disponible y que no exija un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos. Entre los diferentes indicadores a definir se puede ejemplificar con:

- . Los de carácter técnico: como el número de unidades vendidas o fabricadas, horas perdidas, nuevos clientes, nuevos productos, unidades defectuosas, plazos de entrega, etc.
- . Los de carácter económico: importe de los gastos de una sección de ventas, margen de ganancia, etc.
- . Los de carácter financiero: inversión en activos corrientes, inversión en activos fijos, rentabilidad sobre la inversión, etc.

Los indicadores deben elegirse ante todo, por la vía de la concertación e incluso de la negociación, con el personal involucrado. Esto es así, por cuanto resulta necesario que aquellos que definen los indicadores, acepten su lógica y hagan de ellos sus herramientas de gestión de decisión. El indicador de control debe constituir un verdadero contrato para la acción.

⁸ La definición de áreas críticas, no necesariamente debe coincidir con las áreas funcionales típicas de una empresa

Para que los indicadores de control funcionen eficazmente, es necesario que cumplan varias condiciones:

- . Estar basados en un indicador de rendimiento: las bases de los indicadores de control son los indicadores de rendimiento, es decir, las principales causas de la eficiencia de las actividades críticas;
- . Referirse a un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua;
- . Corresponder a un horizonte temporal determinado, porque se forma parte de un plan de acción con registro de vencimiento preciso;
- . No ser un mero indicador de información jerárquica. Su objetivo es ser utilizado por el responsable de la actividad para su propio manejo, para que ayude a dirigir la actividad y conseguir ciertos objetivos definidos previamente. El indicador de control guía una acción en curso por lo que no tiene, necesariamente, vocación de ascender jerárquicamente;
- . Estar integrados en forma de sistema. En lugar de implementarse por separado e independientemente entre sí, deben ser concebidos globalmente como un sistema.

4. HERRAMIENTAS PARA INSTRUMENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se lleva adelante a través de diferentes instrumentos de administración. Resulta evidente a partir de los conceptos arriba enunciados, que todas las herramientas que se utilizan para su instrumentación están englobadas en un enfoque eficientista respecto de la gestión empresarial. Un breve enunciado de estas herramientas de gestión, podría incluir a:

. **Presupuesto:** es una de las herramientas más utilizadas en la dirección de empresas, siendo una parte del proceso de planificación y programación de las empresas que diseñan su futuro a largo plazo.

En el presupuesto deben encontrarse todas las decisiones anticipadas, normas de funcionamiento y nivel de las variables unitarias estándar, que deben servir de base para evaluar continuamente la gestión empresarial, mediante la comparación con los resultados reales obtenidos.

. **Control Presupuestario:** es el principal sistema de control de la actividad económico-financiera de la empresa. Sirve también para controlar la gestión de las actividades y la adscripción de responsabilidades.

Es una herramienta técnica que consiste básicamente en confrontar periódicamente y de una manera significativa, los ingresos y los gastos reales del periodo, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

. **Contabilidad financiera:** permite realizar una síntesis de las principales variables implicadas en el resultado periódico: ingresos menos compras y gastos, corregidos por la diferencia de inventarios.

. **Auditoría externa:** es el proceso de verificación, comprobación y revisión de los estados contables, realizada por profesionales externos e independientes de la empresa auditada y que como resultado, emiten una opinión sobre la razonabilidad de la situación económica financiera expresada en el Balance. Esta auditoría se preocupa por la exactitud y confiabilidad de la información que surge de la contabilidad de la empresa.

. **Auditoría y control interno:** constituye el conjunto de métodos e instrucciones de procedimiento y estructuras organizativas que tiene por objetivo salvaguardar los activos empresariales, asegurar la fiabilidad y exactitud de la información y registros contables, prevenir la posibilidad de fraudes y promover la eficacia de la gestión empresarial.⁹

. **Auditoría operativa:** resulta del examen completo de la estructura organizativa de una empresa, sus métodos de control, los medios de operación y el empleo de recursos materiales y humanos.

. **Cuadro de mando:** también identificado como Panel de Control o Tablero de Comando, consiste en establecer un conjunto de señales que miden continuamente los aspectos esenciales del gobierno de la gestión empresarial.

Cada empresa concreta, puede establecer su cuadro de mando específico, de forma que la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden, para estudiar las causas y tomar las decisiones de corrección en el menor tiempo posible. Al decir de quienes desarrollaron y perfeccionaron esta herramienta, se asemeja al tablero frontal de comandos de una aeronave.¹⁰

Dentro de este grupo, resultan tres herramientas de control de gestión básicas: el presupuesto, el control presupuestario y el cuadro de mando.

⁹ Shuster, José A., *Control Interno* (Buenos Aires, Macchi, 1992) pág. 3.

¹⁰ Kaplan, R.S. y Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Harvard Business School Press, 1996)

5. PRESUPUESTO

El presupuesto, tal como se anticipó más arriba, es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Puede decirse que el sistema presupuestario es un método sistemático y formalizado de planificación y control, tendiente a establecer un programa racional de acción, para la totalidad de la empresa durante un período específico.¹¹

Dentro del esquema de objetivos que persigue su desarrollo e implementación en una empresa, se busca satisfacer:

- . La formulación del plan anual de actividades;
- . El control económico - financiero y de inversiones;
- . La mejora de la actividad operativa;
- . La mejora de la asignación de recursos;
- . El apoyo a los procesos de reducción de costos e innovación.

Habitualmente, los presupuestos pueden abarcar períodos iguales o inferiores al año para el caso de actividades de funcionamiento, mientras que tratándose de presupuestos de capital para cambios en la planta o en los productos, el lapso se estira a cinco o más años. Si bien resulta usual para la planeación y control el período anual, éste suele dividirse en meses o trimestres, siendo también cada vez más frecuente el uso del presupuesto continuo.¹²

Para lograr una implementación que resulte aceptable en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, se necesita contar con el respaldo explícito de la dirección de la empresa. A esta condición debe sumarse un dominio fluido de la herramienta por parte del nivel ejecutivo de la empresa y lograr que se genere una amplia responsabilidad por parte de estos mismos ejecutivos.

En un esquema de procedimiento general de presupuestación y control, pueden definirse los siguientes niveles de participación y funciones que hacen al mismo:

Niveles de participación	Funciones
Nivel gerencial: Gerencia General, Gerencias de Area y Jefaturas departamentales.	<ul style="list-style-type: none">• Fijación de las bases generales de presupuestación• Intervención en los conflictos sectoriales• Verificación del ajuste del presupuesto a las bases generales

¹¹ Mocciano, Osvaldo A., *Presupuesto Integrado* (Buenos Aires, Macchi, 1992)

¹² En el caso del presupuesto continuo se mantiene siempre disponible un pronóstico a doce meses, añadiendo un mes en el futuro a medida que se finaliza cada subperíodo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de los presupuestos • Asignación de los recursos y aprobación del presupuesto • Examen de desvíos y adopción de medidas.
Nivel operativo: Jefes de sección, supervisores, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los presupuestos • Análisis de los desvíos
Sector Presupuesto y Control Presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar las unid. de presupuestación • Capacitación e instrucciones • Administración del sistema <ul style="list-style-type: none"> Diagramación del sistema Determinación de los desvíos Informes de control

5.1. Presupuesto económico

Programa actividades, determina niveles de eficiencia, asigna recursos y especifica qué debe hacerse, quién es el responsable, cómo se opera, cuándo se ejecuta cada proceso y dónde se localiza. A su vez, establece en términos de costo/beneficio los resultados del periodo proyectado.

Respetando el carácter sintético de estas notas, se exponen las partes integrantes del presupuesto económico.

. **Presupuesto de ventas:** este presupuesto determina el nivel de actividad operativa de la empresa. Constituye la base para la cuantificación de la planeación completa del negocio por lo que constituye normalmente el punto de partida del proceso de presupuestación integral. Los pasos para su elaboración se acercan a lograr una *Proyección Inicial*, luego aparece el proceso de *Revisión y Modificaciones*, para desembocar en el *Presupuesto Definitivo*

. **Presupuesto de producción:** este presupuesto da respuesta a los interrogantes sobre ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Cuánto? se debe producir. Se integra con:

- .Presupuesto de unidades de producción
- .Presupuesto de materia prima
 - Consumo de materia prima
 - Compras de materia prima
 - Costo de materia prima
- .Presupuesto de mano de obra
 - Horas de mano de obra

- Costo de la mano de obra
- .Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
 - Fijos de estructura
 - Variables en función de la actividad
- .Presupuesto de costo de producción

Presupuesto de gastos: se determinan los gastos a efectuar de acuerdo a la estructura fija y a un nivel de actividad prevista, según sea su naturaleza funcional:

- .Presupuesto de gastos de administración
- .Presupuesto de gastos de comercialización
- .Presupuesto de gastos de financiación

5.2 Presupuesto financiero

Esta herramienta se utiliza para proyectar el flujo de ingresos y egresos de fondos para anticipar necesidades de financiación, identificar excedentes, enmarcar situaciones críticas e identificar las fuentes internas y externas de financiación del capital de trabajo y activos fijos. En este orden, deben tomarse en cuenta las disponibilidades, créditos y deudas existentes al inicio del período, como también los compromisos y recursos que surgen de los presupuestos de operaciones e inversiones, conforme a los plazos de pago y cobranzas.

Tanto las alternativas de financiación, como la política de créditos, de niveles de inventarios y otras variables, se determinan sobre la base del resultado de las proyecciones, para así adecuarlas a la capacidad de autogeneración de fondos de la empresa y las condiciones del mercado de capitales.

Este presupuesto resulta el de mayor dinámica. Es utilizado como una herramienta de gestión permanente, actualizado sobre una base mensual, quincenal o semanal con desagregación diaria y controlado constantemente con la realidad.

5.3 Presupuesto de inversiones

A través del presupuesto de inversiones, se programan los procesos de expansión y modernización de la capacidad productiva.

Se determinan y explicitan las adquisiciones necesarias de bienes de uso (maquinarias, rodados, edificios) e inversiones (participación en otras sociedades) destinadas a ser el reemplazo de las existentes o para la adquisición de nuevas.

5.4 Balance general proyectado

Este estado contable se utiliza para resumir la posición patrimonial y financiera de la empresa, al finalizar el periodo presupuestado

Completa el modelo de información, en especial para determinar la evolución de la estructura de capital, rentabilidad, liquidez, rotaciones y otros. Se integra con el Estado patrimonial proyectado y el Estado de Resultados proyectado.

5.5 Presupuesto integrado

Este instrumento resulta de la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada. Hay autores que se han encargado de dejar suficientemente clara la vinculación existente entre la correcta integración de los presupuesto y el proceso de control resultante. Así, se puede extraer: *... en tanto el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo al plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestario podrá ser realizado de manera directa mediante la simple confrontación entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, evitando un proceso adicional de reimputaciones.*¹³

A modo de resumen, se puede concluir que el presupuesto integrado es la suma de los presupuestos parciales que considera a la empresa como un sistema único y global.

5.6. Presupuesto base cero

El denominado presupuesto base cero (PBC) es una metodología para presupuestar, que somete todas las actividades a un escrutinio anual de costos y resultados, obligando a generar posibles alternativas de reemplazo, para proceder por último a aprobar las mejores opciones en cada actividad.¹⁴

PBC reúne un proceso de planeamiento y presupuesto a partir de una total y detallada justificación de las erogaciones por su origen y no como incrementos de presupuesto anteriores (de ahí su nombre porque se parte de cero). De este modo exige de cada responsable la demostración de que todos los rubros, nuevos o existentes, se expliquen y cuantifiquen debidamente, es decir, cada directivo debe justificar todas sus solicitudes de fondos.

¹³ Mocciano, Osvaldo A., op. cit. Pág. 13.

¹⁴ Ferrari, Carlos A., *Presupuesto base cero. Concepto y experiencias.* (Buenos Aires, Sudamericana, 1984)

Se deben identificar todas las actividades que se realizan en la organización y evaluarlas en un análisis sistemático, para ser luego ordenadas de acuerdo con su importancia. En definitiva, se trata de que cada responsable deba demostrar que los gastos que propone son realmente necesarios.

En su metodología de formulación, las tareas propias del PBC implican:

- Identificación previa de las actividades que se realizan en la empresa . Se permite así, la eliminación de actividades repetitivas o redundantes que se producen en la empresa;
- Evaluación y priorización de las mismas de acuerdo con su importancia, en relación con los objetivos;
- Valoración monetaria de las actividades con el objeto de proceder a la solicitud de fondos que respalden los gastos necesarios para la cumplir los objetivos, lo que finalmente resulta en responsabilidad de los ejecutivos.

6. CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario es un sistema integral que comprende la doble faz de presupuestación y control tendiente a establecer un programa racional de acción. Vale decir que, el control presupuestario propone la coordinación de las actividades empresariales mediante la disposición previa de un plan integrado por la totalidad de la empresa, sirviendo de punto de partida como modelo de medida de las operaciones.

En la etapa del control presupuestario, se verifican las variaciones o desvíos que se producen entre el presupuesto y los comportamientos reales de las variables. Se deben analizar las causas de las variaciones con los responsables de las distintas actividades y los niveles superiores de dirección.

Este tipo de análisis permite introducir medidas correctivas, y retroalimentar el proceso, consiguiendo entonces que el presupuesto no sea tan sólo una herramienta formal y alejada de la realidad operativa de la empresa. El procedimiento utilizado, se basa en la comparación de los datos presupuestados con la información que generada por la contabilidad y otras fuentes de la empresa, referidas a costos, resultados, medidas de la actividad y otros aspectos operativos de significatividad.

La responsabilidad ante la selección de los desvíos a analizar debe ser objetiva, esto es, regulada por criterios predeterminados y no meramente intuitivos. Entre otros, los criterios a partir de los cuales es conveniente considerar o no desvíos obedecen a:

- . Magnitud porcentual de los desvíos;
- . Sensibilidad de las utilidades a los desvíos. Se debe aplicar a aquellos rubros cuyo desvío incide significativamente en las utilidades;
- . Grado de control. Es el caso de los rubros que responden en mayor medida al manejo de los responsables, que al volumen de la actividad (como por ejemplo la publicidad);
- . Seguimiento particular de rubros. Por ejemplo estudios más profundos de áreas afectadas por planes específicos de reducción de costos, etc.

Resulta sensato agregar además, que la información utilizada para el control presupuestario, debe ser previamente verificada de la información. En tal sentido, se debe resaltar la necesidad de confiar en las registraciones contables, por lo que las cifras contables deben ser controladas en cuanto a su aspecto cuantitativo como a sus criterios de imputación, devengamiento, entre otras validaciones.

Si se intentara pautar los sucesivos pasos de los procedimientos de control, podrían enumerarse las siguientes instancias:

- a. Procesamiento de las partidas presupuestadas y reales.
Se efectúa la tabulación en forma periódica (mensual por ejemplo) y acumulada a efectos de lograr su comparación;
- b. Determinación de los desvíos:
En comparación de las cifras presupuestadas y reales, se determinan los desvíos o variaciones;
- c. Interpretación de los desvíos:
Se efectúa en coordinación con los responsables de las unidades de operación que explican las causas de los desvíos;
- d. Toma de medidas correctivas.

Por último, parece conveniente recordar la idea de que *el control es ante todo, un asunto de comportamiento*. Se trata de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido, juzgado como favorable para la empresa y, conseguir el cumplimiento de su estrategia.

7. PANEL DE CONTROL

El **PANEL DE CONTROL O CUADRO DE MANDO** es una herramienta de control periódico, generalmente mensual, que contiene información para control y guía de la gestión. De esta manera, permite al ejecutivo de mando contemplar globalmente la marcha de

los aspectos esenciales de la gestión a su cargo, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a alterar las metas u objetivos propuestos.

Una de las características esenciales del panel de control, es la de realizar un control por excepción a través de ciertas áreas u actividades claves seleccionadas. Por medio de señales rápidas de alerta se permite identificar las desviaciones, sus causas y los responsables ligados al nivel inmediato inferior de la propia función directiva y, en definitiva, la información se obtiene con rapidez para poder actuar oportunamente frente a las desviaciones.

La información que habitualmente contienen los cuadros de mando es información de gestión juntamente con información que se genera a través de los procesos contables la cual, aparece conjuntamente a través de índices, ratios, tablas y gráficos. La información que se incluye cubre las condiciones de necesaria, reciente, razonable, confiable, sistematizada y capaz de originar una decisión.

Nuevamente, si se intenta pautar los sucesivos pasos para la instrumentación de un panel de control, podrían enumerarse las siguientes instancias:

a. Establecimiento de sistemas

Sistema ambiental: análisis de aspectos económicos, políticos, sociales que giran alrededor de la empresa (Provincia, Nación, Mercosur)

Sistema Negocio: consideraciones respecto de la actividad específica (industria, Comercio, Servicio) en la que se desarrolla la empresa

Sistema Empresa: aspectos propios de la empresa

b. Definición de áreas críticas

Las áreas críticas esenciales para una gestión eficaz pueden clasificarse en los siguientes grupos o enfoques de análisis:

- situación económico-financiera
- posición comercial
- producción y productividad
- personal (recursos humanos)
- servicios a clientes
- relaciones con la comunidad
- análisis ambiental
- análisis del sector

c. Selección de indicadores y elaboración de ratios

Para la elección de indicadores se deben tener en cuenta los objetivos de la empresa ya que estos indicadores constituyen las señales detectoras de las desviaciones. Para cada

aspecto clave se define una gama limitada de indicadores, los que a su vez se traducen cuantitativamente por ratios.

Los ratios son la cuantificación de los indicadores, es decir, la medida que explicita el área crítica. Estas relaciones significativas entre dos magnitudes adquieren plena significación cuando se refieren a un nivel pretendido por la empresa: *los estándares*.

d. Establecimiento de los estándares

Los estándares expresan niveles a alcanzar en función de los objetivos de la empresa y los valores técnicos externos de la actividad en general. Deben ser selectivos en tanto atienden a actividades claves que justifican el costo de su control, y sujetos a procedimientos de control.

El estándar de gestión es un valor de referencia que trata de establecer las condiciones que deben existir para que una tarea sea satisfactoria. Esto lo configura como un compromiso entre la media y el ideal, como un intermedio entre lo que se puede y lo que se quiere.

e. Instrumentos que ayudan al análisis

A fin de brindar la información, se deben diseñar cuadros, gráficos, planillas y tablas. Para mostrar las tendencias son mejores los gráficos que los cuadros y para un análisis numérico más preciso son más útiles los cuadros. Es conveniente que las representaciones numéricas de los datos vayan acompañadas de representaciones gráficas que resulten significativas. Las informaciones que tengan relación entre sí, pueden presentarse en forma sinóptica.

A continuación se desarrolla a manera de ejemplo, una síntesis de lo que puede aspectos claves, indicadores y ratios de las áreas críticas de una empresa. Se debe tener en cuenta que no todos los indicadores tendrán igual periodicidad.

Area Crítica 1: SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
1.1. Estructura Financiera	- Solvencia	- Activo / Pasivo
	- Liquidez corriente	- Activo Corriente / Pasivo Corriente
	- Liquidez seca	- (A.Cte - Bs.Cambio) / Pasivo Corriente
	- Liquidez ácida	- (A.Cte - Créditos - Bs-Cbio) / Pas. Cte.
	- Endeudamiento	- Patrimonio Neto / Pasivo
	- Inmovilización	- Patrimonio Neto / Activo
	- Financ. activo no cte.	- A.no Corriente/ Activo Corriente
	- Capital operativo	- Activo Corriente - Pasivo Corriente
	- Capital no operativo	- A. no Corriente - Pasivo no Corriente
- Inmovilización Pat.Net	- Capital Operativo / Cap. no Operativo	

1.2. Rotación	<ul style="list-style-type: none"> - De Activos - De Patrimonio Neto - De Capital permanente - De Stocks 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas / Activo - Ventas / Patrimonio Neto - Ventas / (Pat.Net + Deudas Largo Plazo) - Ventas / Stocks
1.3. Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - R. Económica - R. Del Capital - R. Del Patrimonio Neto - Efecto Palanca - Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio / Ventas - Beneficio / Capital - Beneficio / Patrimonio Neto - Rentabil.PN / Rentabil. Económica - Rentabil. Empresa / Rentabil. del Sector
1.4. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Margen sobre ventas - Esfuerzo de Administrac. - Esfuerzo de Comercializ. - Margen sobre Costo - Contribución Marginal 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos Administrativos / Ventas - Gastos Comercialización / Ventas - Beneficio / Costo Mercadería Vendida (Ventas - Costos Variables) / Ventas

Area Crítica 2: SITUACIÓN COMERCIAL

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
2.2. Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Costo Unitario - Gastos distribución - Canales distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos distribución / Unidades vendidas - Gastos distribución / Ventas - Ventas por red propia / Total ventas
2.3. Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Particip. mercado p/ producto - Particip. mercado p/ zona - Índice de cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta p/ producto / Venta total mercado - Venta p/zona / Venta total en zona - Ventas / Punto de equilibrio

Area Crítica 3: PRODUCCION

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
3.1. Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de producción - Rechazos - Ubicación de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción .1ra.clase / Producción total - Unidades rechazadas / Unid. Producidas - Desperdicios y rechazos / Materia prima empleada
3.2. Cantidad	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de producción - Nivel por producto - Innovación de productos - Eficacia de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción real / Capacidad de produc. - Prod. P/ productos / Producción total - Prod. Productos nuevos / Produc. Total - Produc. Del mes / Jornadas de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de producción en curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Obra en curso real / Obra en curso prevista

3.3. Stocks	- Consumo de materia prima - Rotación del stock	- Materia prima consumida / M.P. prevista - Gastos producción del ejercicio / media de stock (mat.prima, produc.) semielaborados y en curso)
-------------	--	---

Area Crítica 4: COMPRAS

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
4.1. Antigüedad	- Antigüedad stock M:Prima - Antigüedad saldo Proveed. - Antigüedad saldo M:Prima	- 365 / (MP insumida / exist.MP Promedio) - 365 / (Cpras créd +IVA/ saldo proveedor)
4.2. Relación proveedores	- Cumplimiento - Relac. Proveedor Principal	- MP solicitada / MP recibida - 264 días laborables / q reuniones c/ prov.
4.3. Costo	- Precio promedio compra - Evolución - Bonificaciones	- Valor compra MP / MP comprada - MP comprada/MP comprada periodo anter - Bonificaciones / Compras

Area Crítica 5: PRODUCTIVIDAD

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
5.1. Productividad Técnica	- Rendimiento Mano de Obra - Eficiencia de empleo - Rendim. Inmovilizaciones - Rendimiento energético - Empleo del personal - Empleo medios produc. - Tamaño de organización - Productiv. Empresaria	- Mano de Obra (horas hombre) / Producción (unid.) - Horas hombre indirecta / Hh. directa - Horas extraordinarias / Horas normales - Valor inmovil. Industrial / Producción - Energía consumida / Producción - Hs.hombre productivas/Hs.hombre Potenciales - Hs máquina productivas/Hsm.Potenciales - Activo / N° de Empleados - Ventas / N° de Empleados
5.2. Productiv. Económica	- Rendimiento Precios - Rend. Costo Variables - Rend. Costos Producción - Rend. Costos Totales	- MP x precio real / MP x precio Std. - Costos variables reales / CV Std. - Costos fabric. reales / Costos fabric. Std. - Costo total real / Costo total Std.

Area Crítica 6: PERSONAL

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
6.1. Plantilla	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de plantilla - Estructura de plantilla (x centros) - Estructura de plantilla (x grupos laborales) - Estructura de plantilla (x edades) - Índice de anomalías - Dotación total 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla real / Plantilla aprobada - Plantilla centro / Plantilla total - Plantilla grupo / Plantilla total - Empleados edad entre límites / Plantilla total - Hs. Extraordinarias/HsE. máximas normal - Sumatoria de dotación de la empresa
6.2. Clima social	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura edad - Edad Promedio - Índice de masculinidad - Ausentismo - Rotación - Despidos - Rotación externa - Sugerencias - Quejas - Rotación interna potencial - Rotación interna real 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal 18-40 años / Total personal - Sumatoria edades / Dotación Total - Personal masculino / Dotación Total - Hs. Ausentismo / Hs. Normales - Bajas / personal - Despidos / Personal - Bajas voluntarias / Personal - Sugerencias / Personal - Quejas recibidas / personal - Petición traslados / Personal - Traslados concedidos / Personal
6.3. Formación promoción y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de formación - Capacitación - Nivel de seguridad - Ritmo de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> - Hs. De formación / N° empleados - Personal capacitado / Dotación total - Hs. Hombre perdidos por accidente / Hs. Hombre potenciales - Empleados ascendidos / N° empleados
6.4. Salarios	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación salarial - Sueldo promedio bruto - Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso medio / costo vida familia tipo - Sueldos Brutos totales / Dotación total - Incentivos recibidos / ingreso medio

Area Crítica 7: SERVICIO a CLIENTES

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
7.1. Juicio de la clientela	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas recibidas - Cumplimiento pedidos - Demora en entrega - Quejas por deterioro - Quejas por plazo entrega - Quejas servicio - posventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas/pedidos cumplidos - Pedidos cumplidos/pedidos recibidos - Tiempo demora total/cantidad pedidos - Quejas deterioro/unidades entregadas - Quejas plazo entrega/n° pedidos pendientes - Quejas/servicios posventa realizados

7.2. Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Devoluciones (n° y \$) - Nivel de servicios - Eficiencia del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades devueltas/unidades vendidas - N° servicios ofrecidos/N° ofrecido compet - Tiempo de respuesta a una solicitud/tiempo estándar fijado
7.3. Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción demanda - Incremento clientela - Atención puntos de venta - Clientes clave - Crédito a clientes - Descuentos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad demandada/stock inicial + unidades producidas - Clientes nuevos/ total clientes - Puntos venta presentes/ptos.venta totales - Clientes clave/clientes totales - Saldo deudor clientes/ventas periodo - Precio venta real/precio venta nominal

Area Crítica 8: RELACIONES con la COMUNIDAD

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
8.1. Relaciones con la adm. pública	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento fiscal - Líneas de crédito oficial - Grado de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad pagos impositivos a tiempo/cantidad de impuestos - Créditos oficiales/deuda largo plazo - Proyectos comunes estudiados/total proyectos
8.2. Imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones públicas - Reputación - Información (tipo y medio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hs. dedicadas al público/horas totales - Solicitudes empleo/personal - N° publicaciones/N° de la competencia
8.3. Participación en actividades de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades comunitarias - Asistencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero a la comunidad/Ventas - Asistencia Social Personal/Ventas

Area Crítica 9: ANALISIS AMBIENTAL

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
9.1. Nivel de la economía	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento PIB - Tasa de inflación - Variación salario real - Tasa de desempleo - Crecimiento medio de pagos - Déficit Fiscal - Sector Externo - Crecimiento tipo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentual - Índice Px mayorista nivel general - Porcentual - Porcentual - Incremento base monetaria - Pesos ó dólares estadounidenses - Cuenta corriente Balanza de Pagos - Porcentual

9.2. Clima político y social	<ul style="list-style-type: none"> - Clima político social - Situación Mercosur 	
------------------------------	---	--

Area Crítica 10: ANALISIS del SECTOR INDUSTRIAL

Aspecto Clave	Indicadores	Relación
10.1. Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad empresas nuevas del sector - Cantidad empresas expulsadas del sector - Participación del líder en mercado nacional - Participación del 2do. en mercado nacional - Participación del líder en mercado Mendoza 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentual - Porcentual - Porcentual
10.2. Empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento empleo industrial nacional - Crecimiento empleo industrial Mendoza 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentual - Porcentual
10.3. Precios	<ul style="list-style-type: none"> - Precio producto competencia Mendoza - Precio producto Cap.Fed. y BsAs - Precio producto Brasil - Particip. importación en mdo. Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesos ó US\$ - Pesos ó US\$ - US\$ - Porcentual

8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El *cuadro de mando integral* - CMI (Balanced ScoreCard según su denominación en idioma inglés), constituye un desarrollo perfeccionado del concepto de panel de control o cuadro de mando. Esta herramienta ha sido desarrollada fundamentalmente a partir de la labor de investigación desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, dos autores norteamericanos que combinan inteligentemente la capacidad académica con las habilidades profesionales desarrolladas en el campo de la consultoría empresaria.¹⁵

El gran avance que presenta el CMI, es su perspectiva integradora, al relacionar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión, por lo que la herramienta posee un notable potencial para ser utilizada en la dirección estratégica de una compañía como en su control de gestión.

¹⁵ Kaplan, Robert & Norton, David, op. cit.

Hoy por hoy, las empresas intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, y para ello recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora o herramientas de gestión. Así, pueden enumerarse las técnicas de: Gestión de calidad total; Sistemas de distribución y producción Just in Time (JIT); Programas de reducción de costos; Diseño de organizaciones orientadas al cliente; ABCosting; Reingeniería; Empowerment y también Benchmarking.

En todos los casos, el objetivo es una mejora incremental o asegurar la supervivencia pero, la mayoría no exhibe una vinculación explícita con la consecución de resultados financieros y económicos concretos ni con la estrategia de la empresa. Este es el déficit que intenta cubrir el CMI al pasar de ser un *sistema de indicadores* mejorado a convertirse en un *sistema de gestión central*.¹⁶

En la actualidad, la realidad operativa de las empresas muestra que su entorno operativo está marcado por pautas de actuación como son, la existencia de funciones cruzadas, el tipo de vínculo que se establece con los clientes y proveedores, la necesidad de segmentación de estos clientes, un enfoque de actuación a escala global, la permanente innovación y la necesidad de contar con empleados capacitados.

La observación de esta realidad es lo que ha llevado a Kaplan a concluir que la clave del éxito y potencial crecimiento de una empresa, pasa por los activos de tipo intangible que logre desarrollar para posicionarse respecto de las pautas actuales de operación. Por otro lado, el modelo de contabilidad financiera utilizado por las empresas (difundido internacionalmente) no tiene incorporada la valoración de activos intangibles de una empresa del tipo de: poseer productos y servicios de alta calidad o empleados expertos y motivados, ni tampoco si se cuenta con procesos internos predecibles y sensibles ni menos aún el contar con clientes leales y satisfechos.¹⁷

Sin embargo, aún siendo estos los factores críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo, las dificultades de asignarles un valor financiero fiable impiden que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de las empresas.

De esta manera, el razonamiento que genera la base conceptual del CMI, se apoya en la observación de la realidad que enfrentan las empresas, en donde el pasaje hacia un futuro más competitivo, de mayor tecnología y regido por las aptitudes y capacidades de la empresa, difícilmente tenga éxito si en su proceso gerencial, la empresa se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actividad pasada. Esto es, si las

¹⁶ Además, los grandes avances en la actuación de una empresa, exigen también cambios importantes en los medios de medición y gestión que se utilizan.

¹⁷ A pesar de ser estos activos más imprescindibles para el éxito futuro que los activos físicos y tangibles tradicionales.

empresas invierten en nuevas capacidades (empleados preparados, tecnología de información superior y procedimientos organizativos adaptados) su éxito o fracaso no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, que como dijimos más arriba no mide las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

De ahí la necesidad de exigir el uso de un mismo conjunto equilibrado de indicadores, tanto para la estrategia como para el control de gestión que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura.¹⁸

Consecuentemente, el CMI complementa indicadores de medición de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques o puntos de vista: i) p.v. financiero; ii) p.v. del cliente; iii) p.v. de los procesos operativos internos y iv) p.v. del aprendizaje y crecimiento.¹⁹

Indicadores financieros	Rendimientos sobre la inversión; Mix (mezcla) de ingresos vs crecimiento; Costo de reducción de la rentabilidad
Indicadores del cliente	Cuota de mercado; Adquisición de clientes; Retención de clientes; Satisfacción del cliente
Indicadores de procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
Indicadores crecimiento y aprendizaje	Satisfacción de los empleados; Retención de los empleados; Productividad de los empleados

Para cada una de las cuatro perspectivas del CMI, se identifican indicadores genéricos (tal como se explicitan más abajo). No obstante, es importante destacar que se deben incorporar indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de cada empresa.

¹⁸ Según Kaplan y Norton, los objetivos e indicadores del CMI deben ser algo más que una colección ad-hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera, sino que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

¹⁹ Unos 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, pueden comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

En conclusión, el CMI utiliza la medición con indicadores financieros como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero involucra además un conjunto de mediciones (generales e integradas), que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Pero por sobre todo, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizado como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa.²⁰

Referencias bibliográficas

TAYLOR, F.W., *The Principles of Scientific Management* (New York, Harper, 1911).

SCHUSTER, José A., *Control interno* (Bs.As., Macchi, 1992).

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996).

MOCCIARO, Osvaldo A., *Presupuesto integrado* (Bs.As., Macchi, 1992)

FERRARI, Carlos A., *Presupuesto base cero: concepto y experiencias* (BsAs., Sudamericana, 1984).

BIASCA, Rodolfo, *Change management* (apéndice en internet: <http://www.biasca.com>)

²⁰ Estos conceptos aparecen ampliados en el Anexo de estas notas.

ANEXO

ESTRATEGIA EMPRESARIA y CONTROL de GESTIÓN ALGO MÁS que INDICADORES de BASE FINANCIERA *

1. Conceptos básicos

Tal como se refirió en estas notas sobre control de gestión, el modelo de contabilidad financiera actualmente en uso en Argentina (al igual que en el resto del mundo) no está adaptado para reflejar las variaciones (incrementos o disminuciones) que las empresas experimentan, respecto de ciertos activos de características intangibles.

Dentro de esta afirmación, la referencia al término activos intangibles está dirigida a la posibilidad que tiene una empresa de por ejemplo, contar o no con recursos humanos altamente calificados, o con clientes fuertemente fidelizados, o con sistemas de operación, distribución e información adaptados y también, la realización de esfuerzos para el desarrollo de mercados.

En este sentido es importante destacar que por ejemplo, la presión para conseguir resultados financieros a corto plazo (determinado nivel de rentabilidad) puede hacer que una empresa reduzca sus gastos en desarrollo de nuevos productos, o en la mejora de procesos y desarrollo de sus recursos humanos, en tecnología de información (bases de datos y sistemas), o en clientes y desarrollo de mercados. En el corto plazo, el modelo de contabilidad financiera traduce estos recortes en gastos como aumentos en los beneficios.

En definitiva, a corto plazo este tipo de acciones realiza la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las inversiones de la competencia. Los indicadores financieros dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar en el presente para crear un valor financiero futuro.

* Extractado y adaptado a partir de Kaplan, R. & Norton, D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996).

* También podría darse que para aumentar rentabilidad, una empresa explotara a los clientes a través de precios altos o un menor servicio. El ejemplo de libro para este tipo de situación es el caso de lo acontecido en Latinoamérica, con la multinacional Xerox a fines de los '70s y principios de los '80s.

Aparentemente, quedaría así demostrado que las medidas (indicadores) de base exclusivamente financiera son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la empresa a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el periodo contable más reciente y esto justamente, es lo que propone el Cuadro de Mando Integral en cuanto a su conformación y su uso para la definición de estrategias y el control de gestión empresarial.

En este orden de ideas, afortunadamente y tal como se referencia en la obra de Kaplan y Norton, el reconocimiento y la preocupación respecto del excesivo énfasis en las medidas de la actuación financiera que habitualmente se utiliza para gestionar las empresas ha llevado a que la más importante de las asociaciones profesionales de contadores públicos estadounidenses se expidiese sobre el tema. La AICPA recientemente ha determinado que: *...la dirección debe revelar las mediciones financieras y no financieras que utiliza para gestionar el negocio, que cuantifican los efectos de las actividades y acontecimientos clave.*"

Por último, dentro de la estructuración del CMI, se distingue la necesidad de incluir indicadores financieros y no financieros que responden a su vez a un segundo criterio de clasificación: indicadores de resultado e indicadores de actuación.

Los *indicadores de resultado* tienden a ser indicadores efecto ya que señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido o no a los resultados deseados.

Los *indicadores de actuación* son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Los indicadores de resultado sin los inductores de la acción, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a acciones por debajo del óptimo. En sentido opuesto, los indicadores inductores de la actuación que no están vinculados a los resultados animarán programas localizados (aislados) de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo a la unidad de negocio. Por esto, el concepto de CMI obliga no sólo a una inclusión equilibrada de ambos tipos de indicadores, sino además a su total vinculación.

* The AICPA Special Committee on Financial Reporting. Improving Business Reporting. A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors (New York, American Institute of Certified Public Accountants, 1994) pág. 9. Citado por Kaplan & Norton, op.cit.

El siguiente cuadro trata de resumir, la idea de estructurar la herramienta (CMI) de una manera equilibrada y de con vinculación entre las diferentes medidas.

**Vinculación de indicadores del CMI con su estrategia
(simulación caso de empresa aseguradora de riesgos)**

Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados (efecto)	Inductores de actuación (causa)
<p>FINANCIEROS</p> <p>F1. Satisfacer las expectativas de los accionistas</p> <p>F2. Mejorar la actuación de las operaciones</p> <p>F3. Conseguir un crecimiento rentable</p> <p>F4. Reducir el riesgo de los accionistas</p>	<p>.Rendimientos sobre el capital</p> <p>.Ratio combinado</p> <p>.Variedad de negocios</p> <p>.Pérdidas catastróficas</p>	
<p>CLIENTES</p> <p>C1. Mejorar la actuación de la agencia</p> <p>C2. Satisfacer las metas de los clientes</p>	<p>.Adquisición/retención (respecto a lo previsto)</p> <p>.Adquisición/retención (por segmento)</p>	<p>.Actuación de la agencia (frente a lo previsto)</p> <p>.Encuesta de satisfacción de los asegurados</p>
<p>INTERNOS</p> <p>I1. Desarrollar mercados seleccionados</p> <p>I2. Suscribir pólizas de forma rentable</p> <p>I3. Alinear las reclamaciones con los negocios</p> <p>I4. Mejorar la productividad</p>	<p>.Variedad de negocios (por segmento)</p> <p>.Ratio de pérdidas</p> <p>.Frecuencia de reclamaciones</p> <p>.Gravedad de reclamaciones</p> <p>.Ratio de gastos</p>	<p>.Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto)</p> <p>.Practicar auditoría de calidad</p> <p>.Auditoría de calidad reclamos</p> <p>.Gastos indirectos</p>
<p>APRENDIZAJE</p> <p>A1. Elevar las competencias del personal</p> <p>A2. Acceder a información estratégica</p>	<p>.Productividad del personal</p>	<p>.Desarrollo del personal (frente a lo previsto)</p> <p>.Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a previsto)</p>

Reproducido de Kaplan, R. & Norton, D., op. cit. pág 171.

2. Gestión y control según un enfoque integral

De acuerdo a lo apuntado en estas notas, el CMI es una herramienta que pregona su diseño y utilización no sólo para el control de gestión, sino también como herramienta central de gestión. Para esto, enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques o puntos de vista: i) p.v. financiero; ii) p.v. del cliente; iii) p.v. de los procesos operativos internos y iv) p.v. del aprendizaje y crecimiento.

(i) El enfoque o perspectiva financiera

El CMI incluye la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. Vale decir que, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa y su ejecución están contribuyendo o no a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos de explotación, o los rendimientos del capital empleado. Otros objetivos financieros pueden referirse al rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow.

(ii) El enfoque o perspectiva del cliente

En esta parte del CM, los ejecutivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de dicha unidad en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva incluye como indicadores fundamentales la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Los inductores de segmentos específicos de clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Así, los clientes pueden por ejemplo valorar tiempos de espera cortos con entrega puntual, o una corriente constante de productos y servicios innovadores. La perspectiva del cliente permite al ejecutivo de una unidad de negocio, articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros superiores.

(iii) El enfoque o perspectiva del proceso interno

Aquí los ejecutivos identifican los procesos críticos internos, en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio compatibilizar entre:

- generar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y;

- satisfacer las expectativas los accionistas por lograr excelentes rendimientos financieros

Por esa razón, las medidas de los procesos internos se centran en los que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa. El CMI, exige además que se identifiquen procesos nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.^{***}

(iv) El enfoque o perspectiva de formación y crecimiento

De acuerdo a lo dicho hasta aquí, las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Sin embargo, resulta poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Por esta causa, es la perspectiva de formación o aprendizaje y de crecimiento, la que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Un amplio sistema de indicadores de gestión especifica la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos se vinculan a una actuación financiera con resultados mejorados, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos

Finalmente, es necesario destacar que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor (cadena de valor del proceso interno) para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo puede intentarse un modelo genérico de cadena de valor considerando tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio pos-venta.

^{***} Más aún, los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir a la organización crear productos y servicios totalmente nuevos.