

## **CONTROL DE GESTIÓN EN LAS PYME. NECESIDAD Y APLICABILIDAD**

Uno de los procesos más importantes en las organizaciones, a nivel financiero, es el control de gestión, entendiéndose éste como una serie de procedimientos de verificación que permiten conocer si los resultados en las operaciones están siendo cónsonos con los objetivos estratégicos, metas y las proyecciones que a bien se han establecido a lo interno de cada entidad.

En tan sentido, el control de gestión es fundamental porque brinda información vital sobre aspectos tan relevantes como: utilización de los recursos, principales fuentes generadoras de recursos, brecha entre los resultados obtenidos versus los previstos, bases históricas para la presupuestación, premisas clave para dichas proyecciones, establecimiento de objetivos financieros futuros y, sobre todo, la explicación del comportamiento financiero y operacional de las empresas sobre la base de la comparación con el desempeño esperado. Lo anterior se sustenta en lo indicado por Lorino (1993) quien revela lo que comprende un modelo de control indicando lo siguiente:

Un modelo de control es un modelo de conducción de un tipo particular: supone que el diagnóstico, la comprensión del sistema y de su eficiencia ya se han realizado, antes y después, fuera del modelo. El objeto del control es simplemente asegurarse de que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo predefinido. (p.13)

En tal sentido, las bases del control de gestión se sostienen en: la información propiamente dicha, la eficiencia en las operaciones y un sistema de indicadores de gestión que permita medir y comparar los resultados organizacionales. Para ello, la gerencia de cada entidad, debe tener en cuenta los siguientes aspectos sustanciales:

- Entender el giro del negocio.
- Establecer sistemas para la obtención de datos confiables y fidedignos.
- Conocer los objetivos estratégicos de cada área ejecutiva.
- Construir un sistema de control interno robusto.
- Disponer de un sistema informativo basado en indicadores de gestión.

Desarrollemos cada una de estas condiciones.

En primera instancia, para implementar un sistema de control de gestión en una organización, pues, hay que conocerla. Saber cuáles son sus procesos, entender cuáles de estos procesos son neurálgicos para ella y mapear cada proceso. Este mapeo debe hacerse desde el punto de vista de la eficiencia en las operaciones. El análisis correcto de las actividades propias de cada entidad permite que el sistema de control se adapte a su sector o giro de negocios, tomando en cuenta que no todas las organizaciones tienen procedimientos idénticos. Esto implica que, dentro de los estándares correctos de procesos, el sistema debe ser capaz de adaptarse a la realidad de la entidad, así como también a la situación económica donde ésta se desenvuelve. Si no se identifican bien las actividades, los resultados de la información emanada del sistema pueden ser no fidedignos.

Es allí entonces, donde el segundo aspecto mencionado anteriormente, cobra gran importancia. La recolección de los datos es un proceso vital para la retroalimentación del sistema de control de gestión, tanto para su fase de implementación, como para el momento del análisis de la información necesaria que contrasta los resultados que se van obteniendo en las operaciones regulares contra los objetivos predefinidos. Es así como, es común observar a las empresas blindarse con sistemas informáticos que minimicen los errores humanos en la recopilación de datos. Estos sistemas abarcaran diferentes ámbitos tales como: softwares contables y administrativos, manejo de procesos de manufactura, gestión de fallas o averías para el área de mantenimiento, CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés) para gestión de clientes, consolidadores de información, entre otros.

No obstante, la información obtenida por dichos sistemas debe ser comparada con la que la alta gerencia espera. El conocimiento cierto de los objetivos organizacionales es uno de los insumos informativos más esenciales para todo sistema de control de gestión. Los objetivos son el norte. Muestran hacia dónde la gerencia desea llevar a la entidad. Son las intenciones y aspiraciones de un cuerpo directivo que apuntan hacia el crecimiento y desarrollo de la organización. Por lo tanto, cada unidad ejecutiva debe tener claros sus objetivos estratégicos, financieros y operacionales. El sistema de control los considerará luego como el parámetro de comparación en cada ratio medido en su composición final.

Como se puede observar, el control de gestión prevé pasos iniciales para su implementación. Estos pasos iniciales, que originan luego los objetivos, se sustentan básicamente en los pronósticos y estimaciones que se deben hacer para cada uno de los procesos objeto de mediciones. Ya sean estos a niveles de ventas y comercialización, como en tópicos no menos importantes, tales como: curvas salariales y costo laboral, eficiencia esperada en la gestión de los gastos fijos, eficiencia en los costos de adquisición o manufactura, crecimiento en el mercado, posicionamiento comercial, disminución legal de las cargas fiscales, mejor rendimiento o rentabilidad.

Adicional a esto, las acciones propias de control, son justamente las consecuencias del sistema. Las organizaciones deben ejecutar procedimientos de control interno en todas sus áreas complejas. Estos procesos específicos deben estar diseñados de tal manera que otorguen los datos suficientes que puedan ser comparables. Esta premisa es de gran importancia: La comparabilidad. Ello indica que los pronósticos hechos deben originar ratios o indicadores susceptibles de medición, y, además, las unidades ejecutivas deben ser capaces de presentar los resultados reales en las mismas expresiones matemáticas en las que se resumieron los ratios presupuestados.

Obsérvese entonces que los sistemas de indicadores de gestión tienen una razón muy particular, que se resume en las siguientes premisas:

- Identificar los posibles problemas o inconsistencias en las operaciones, lo cual es relevante para acertar en las soluciones propuestas.
- Medir la brecha entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.
- Exponer, a través de la información, aquéllas áreas más vulnerables a lo interno de la empresa y los riesgos a los que ésta pueda estar sujeta si las desviaciones son significativas.
- Medir el ritmo en el cambio de los procesos y permitir acelerar, o no, ciertas acciones correctivas.

- Las mediciones continuas permiten obtener tendencias útiles para el conocimiento del giro del negocio

Es en esta última premisa donde se cierra el circuito informativo. Las tendencias se van construyendo a medida que se van haciendo mediciones de procesos, y éstas son la base para el conocimiento cierto de las particularidades que tiene cada organización. Las tendencias permitirán conocer, por ejemplo, si el negocio presenta estacionalidad en las ventas o en las adquisiciones para un ejercicio fiscal, si los orígenes de recursos son especiales y los indicadores de rotación son cónsonos con esa actividad concreta o si la inversión es necesaria en un grado mayor o menor en comparación con otro sector de la economía, entre otras consideraciones.

En este mismo orden de ideas, se puede indicar que el control de gestión permite tomar las decisiones más acertadas, ya que estas se basarán sobre datos continuos que hablan de la realidad de la entidad. Se puede conocer su verdadera eficiencia o las acciones que faltan para llegar al nivel esperado de efectividad. Y uno de los insumos informativos más importantes son justamente las desviaciones que surgen de la comparabilidad ya mencionada. Es así, como el sistema basado en indicadores, busca cuantificar el entorno, conocer su posición en él y redireccionar las acciones para llevar a la organización al estándar previsto en el mapa estratégico.

No está de más indicar en este escrito, que los indicadores de gestión deben cumplir con una serie de características medulares. Estas son: fiabilidad, integridad, comparabilidad y ser matemáticamente medibles. La fiabilidad se refiere a que los indicadores deben reflejar la realidad de cada proceso tal cual es, sin sesgos ni modificaciones intencionales, mientras que la integridad manifiesta que el sistema basado en indicadores precisa de una visión integral y completa de la organización.

Ahora bien, tomando en cuenta que los datos numéricos emanados de operaciones matemáticas constituyen informaciones mucho más objetivas, es preciso enfatizar que los indicadores deben ser medibles, lo cual sugiere que los objetivos estratégicos puedan conllevar a metas numéricamente representadas que faciliten su obtención mediante expresiones matemáticas y conduzcan a una comparabilidad equilibrada e imparcial que refleje la verdad y la realidad de las distintas operaciones que se llevan a cabo en cada entidad.

Todo lo anterior se puede resumir en un párrafo en el que Beltrán Jaramillo (2000) define los sistemas de control de gestión, indicando que:

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos evaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. (p.32)

Ahora bien, como opinión particular en el ejercicio profesional de la contaduría pública, he observado que muy pocas empresas cuentan con una estructura organizacional que adopte sistemas de control de gestión concebidos de manera efectiva. Por ello, he titulado este artículo refiriendo la necesidad y aplicabilidad de este tipo de herramientas. Las microempresas y PYMES en general, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), representan el 99% del tejido industrial de la región, siendo evidentemente necesario la incorporación del control de gestión como base de acción para su crecimiento.

Pareciera que no fuera aplicable, sobretodo en la microempresa, con pocos trabajadores y procesos, con una estructura más bien chica. Sin embargo, considero que se puede adoptar un buen sistema de control adaptado a la realidad de cada organización, mapeando sus principales procesos, así sean pocos. De hecho, es una necesidad. Es una de las herramientas más importantes que le permitirán tener un proceso de crecimiento sostenido que le permita cada vez proponerse objetivos más ambiciosos en la medida que se disminuyan las vulnerabilidades que surjan de las mediciones.

El control de gestión no está dirigido únicamente a la gran empresa, a las manufactureras o productoras de grandes inventarios de bienes con numerosas unidades departamentales y procesos. Es flexible y moldeable a cualquier tipo de entidad, grande o pequeña. Solo hay que tomar en consideración los aspectos básicos mencionados al inicio de este escrito: conozca a su empresa, obtenga datos fidedignos a través de sistemas informativos, establezca cada vez más objetivos y metas medibles, construya paulatinamente un sistema de control interno que repose en procedimientos escritos y construya un sistema de indicadores de gestión que le permita conocer el desempeño de sus operaciones. Los profesionales en la Contaduría Pública somos grandes aliados para que esta adopción tenga los mejores resultados.

Nuestro accionar involucra la asesoría constante a la alta gerencia y/o empresarios de las micro entidades con el propósito de indicar cuáles son los mejores mecanismos de control y, sobretodo, su costo beneficio. Parte de nuestra labor como contadores es asegurar que las cifras de los Estados Financieros reflejen la veracidad de las operaciones y señalar cuáles de estos procesos requieren de instrumentos de control que coadyuven con la sana gestión administrativa y operacional. Seguramente la voluntad de cambio en los microempresarios está latente y la asesoría correcta les servirá de gran contribución a sus objetivos.

La voluntad de crecimiento es la semilla para el desarrollo.



**María Carolina Ramírez Galindo**

Contador Público

Especialista en Gerencia Tributaria

Venezuela

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas

## REFERENCIAS

*Beltrán Jesús (2000). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Temas Gerenciales. Segunda Edición. México.*

*Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es>. Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*

*Estupiñán Rodrigo. (2006). Control Interno y Fraudes. Con base a los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II. ECOE Ediciones. Colombia.*

*Lonino Philippe (1993). El Control de Gestión Estratégico. Alfaomega Grupo Editor, C.A. de C.V. México D.F.*