

Visión estratégica y control de gestión

Jorge Niño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Sistemas de Información y Auditoría,
Universidad de Chile

RESUMEN

Una visión estratégica del control de gestión implica ubicarse en un marco de referencia formado por los sistemas de información y el control de gestión, haciendo énfasis en la relación que se presenta entre ambos. Otra relación importante es la que existe entre el plan estratégico y los indicadores usados en el control de gestión. Los problemas que surgen al llevar a cabo dicho control por medio de indicadores, con énfasis en el problema de la agencia, conducen al autor a recomendar algunas cuestiones que deben tenerse en cuenta al definir los indicadores que se usarán en el control de gestión.

Intro

E r
e
marco
contro
secció
indica
el ám

Er
de ge
de ag

1.

Er
del a
los si

1.1.

A
socie
Terc
disti
tér
sabi
sobre
del t
recu
deter
un d
grad

Medel

Introducción

En el presente trabajo se aborda el tema de la relación existente entre visión estratégica y control de gestión. Para ello, se comienza por definir el marco de referencia, que está formado por los sistemas de información y el control de gestión, enfatizando la relación existente entre ambos. En una segunda sección se analiza el concepto de plan estratégico, y su relación con los indicadores usados en el control de gestión, desarrollando algunos ejemplos en el ámbito de indicadores financieros.

En la parte final del trabajo se plantean los problemas para efectuar control de gestión a través de indicadores, poniéndose especial énfasis en el problema de agencia, y se concluye con algunas recomendaciones.

1. Información y control de gestión

En esta sección se definirá el concepto de información, se analizará el impacto del avance tecnológico en esta materia, y se relacionará el control de gestión, y los sistemas de información que lo apoyan.

1.1. La Información en la empresa

Aún cuando todo el mundo ha escuchado que estamos viviendo en una sociedad de información (término acuñado por Alvin Toffler en su libro «La Tercera Ola»), hay poca claridad sobre lo que significa esta palabra. Aristóteles distinguió tres grados del saber humano, empeiría, téchne y sofía, los que en términos muy simples pueden entenderse como información, conocimiento y sabiduría respectivamente. Definió empeiría como la posesión de recuerdos sobre una misma cosa, algo así como experiencia, pero no en el sentido amplio del término. En efecto, el filósofo comenta que los animales, si bien poseen recuerdos y sensibilidad, no tienen empeiría, que sería la posibilidad de determinar, basado en las experiencias, que dada ciertas circunstancias, ocurrirá un determinado acontecimiento, aún cuando no se sepa por qué ocurrirá. El grado siguiente de saber, la téchne, consiste en la capacidad de elaborar un

enunciado general a partir de los casos particulares que componen la empeiría, y aplicarlo a la vida práctica, finalmente, el grado más alto (sophía) corresponde al saber puro, no aplicado, y alcanza su cumplimiento tan sólo en sí mismo, no transforma el mundo natural, sino el mundo espiritual del hombre.

Para que la cantidad de datos e ideas que alguien puede poseer en un momento dado pueda ser considerada empeiría, se requiere que estén seleccionados de acuerdo a algún criterio formal. Los animales disponen también de datos, pero no de información, ya que no poseen la capacidad de seleccionar y organizar sus datos de una manera estructurada. La información, entonces, consiste en datos e ideas, debidamente estructurados, y tal estructura les es impuesta por el espíritu humano. De aquí podría desprenderse que la persona que usa los datos es la que le otorga la calidad de información, así lo que es información para una persona, puede no serlo para otra. Aún más, para una misma persona, ciertos datos pueden constituir información en algunas circunstancias y no en otras. Otra definición comúnmente aceptada es: «Información es una disminución de la incertidumbre». De esta forma, el contenido de información se puede medir en función de cuánto mejora nuestra decisión debido a que podemos escoger basados en un mejor conocimiento de las posibles consecuencias de la acción tomada.

Por otra parte, la información se puede analizar como un recurso económico. En efecto, la información se puede vender y comprar (o hurtar), aún cuando posee características bastante especiales. Si un individuo vende su computador, el comprador se lo lleva, privándolo de un futuro uso, sin embargo, cuando un individuo vende información, el comprador la adquiere sin que el vendedor la pierda, es decir, dicha información se comparte.

Para que la información tenga un valor económico, debe necesariamente generar algún beneficio, en muchos casos éste es evidente, en otros casos es bastante sutil. Una primera aproximación al esquema económico liberal de Adam Smith consiste en entender el funcionamiento de «una mano invisible» en el mercado, que no es otra que la recopilación de información proporcionada por diferentes agentes con intereses opuestos, en un dato «¿o información?»: *el precio de mercado* y la toma de decisiones involucradas a éste. Así, parece razonable pensar que los precios contienen información, ya que resumen un complejo juego de intereses, expectativas, y conocimientos de los agentes que concurren a formarlo.

De
decisi
inform
en una
merca
de inf

En
cada e
gran e
empre
debe
comp
no se
de un
nivel,
ejemp
anteci
empr
suscri
o proc
y otro
una e
pagar

Pe
la inf
PENI
están
super
orgar
y opc

La
tecnc
empr
sister

Desde que existe la empresa, la información ha sido crucial en la toma de decisiones. Aún cuando los primeros sistemas para recopilar y entregar información eran bastante rudimentarios, (por ejemplo, realizar anotaciones en una hoja respecto a las cuentas por cobrar, o respecto a la cantidad y tipo de mercadería disponible), cumplían el mismo objetivo que los complejos sistemas de información actuales.

En una economía abierta, donde se fomenta la competencia y en la cual cada empresa enfrenta un precio determinado por el mercado, se requiere un gran control sobre los aspectos claves que determinan la viabilidad de una empresa, por ejemplo los costos, políticas de crédito, u otras. Además la empresa debe ser capaz de reaccionar adecuadamente a cambios en el entorno o en los competidores, lo que requiere una mayor coordinación de las actividades, que no se podría lograr sin una mayor cantidad de información. La administración de una empresa requiere la toma de una serie de decisiones de diferente tipo y nivel, para cada una de ellas se requiere contar con información específica, por ejemplo, si se debe decidir si se otorgará un crédito, es crucial poseer antecedentes comerciales del cliente, es más, en la mayoría de los casos la empresa paga para tener esa información (a empresas especializadas o suscribiéndose al célebre «PENECA VERDE»). Si se desea ampliar la planta, o producir un nuevo tipo de bien, se realizan estudios de mercado, de factibilidad, y otros, que tienen un costo importante. A nivel rutinario, no podría concebirse una empresa que no controlara el monto y sujeto de las cuentas por cobrar y pagar, las fechas de vencimiento de los créditos, etc.

Podrían darse innumerables ejemplos, pero lo que debe quedar claro es que la información tiene un costo de obtención y administración (comprar el PENECA, y tenerlo organizado para poder consultarlo), y que las empresas están dispuestas a asumirlo, ya que los beneficios que proporciona deben ser superiores a éste. En todo el proceso administrativo es decir, la planificación, organización, dirección, y control se requiere contar con información relevante y oportuna.

La información tiene, entonces, un valor como recurso, y los avances tecnológicos han hecho que la oferta de información sea cada vez mayor. En la empresa, la competencia ha obligado a realizar cuantiosas inversiones en sistemas que recopilen y entreguen información útil para la toma de decisiones.

1.2. Impacto del desarrollo tecnológico

La economía mundial actual ha sido considerada una economía de la información, y se caracteriza porque la transformación de los datos en información útil es la principal actividad productiva. Algunos de los cambios relacionados con esta verdadera revolución de la información, son:

- Trabajo más inteligente. La tecnología computacional y los sistemas de información facilitan la operación eficiente de las empresas, por ejemplo, en sistemas de reserva de pasajes en una aerolínea, sistema de contabilidad de costos y robots en una empresa productiva, banco, correo y bolsa electrónica para el que desee usarlos, etc. En 1900, aproximadamente la tercera parte de la fuerza laboral de EE.UU. se dedicaba a la agricultura, en la actualidad, menos del tres por ciento de los trabajadores estadounidenses se dedica a las labores agrícolas. Sin embargo, el nivel de producción en esta área es el más alto de toda la historia, y el uso de nueva tecnología (producto de una mayor información procesada) permite predecir aún un crecimiento impresionante en el futuro.
- Globalización de empresas y mercados. La globalización tiene en este caso dos acepciones, en primer lugar se trata de la globalización de los mercados, que hace que las economías de todos los países dependan no sólo del manejo de las actividades de cada país, sino que también de los que haga el resto. En la actualidad Chile se está incorporando a estos procesos, la apertura a la competencia internacional ha obligado a las empresas a pensar en términos mundiales y no locales, además ya existen transacciones de títulos de empresas chilenas en el exterior, hay una importante inversión extranjera en industrias y en los llamados fondos-país, y una serie de acuerdos de libre comercio. En segundo lugar, cada vez se hace más difícil distinguir un sector empresarial de otro. En efecto, muchas empresas (o grupos económicos) hoy cumplen funciones de venta de mercaderías, otorgamiento de créditos, seguros, bienes raíces, etc. Esta integración horizontal se debe a que las líneas que separan estos sectores se han ido diluyendo (y continuarán haciéndolo), y el contenido de información en servicios y productos será lo que las distinga.
- Cambio desde capital y recursos materiales a ideas e información. Efectivamente, si en la era industrial el capital y los recursos materiales eran lo más importante en el proceso de generar nuevos productos, hoy lo

es el empleo estratégico de la información para obtener ventajas competitivas. Así, las nuevas ideas y el uso de la información en descubrir necesidades y otorgar mejores servicios a clientes son los factores claves de esta nueva economía.

Así como la revolución industrial se caracterizó por desarrollar formas eficientes de producción de bienes, la revolución de la información se caracteriza por el avance tecnológico que permite mejorar la relación costo-efectividad en el procesamiento de datos.

Baste señalar que se ha dicho que si los automóviles hubieran seguido las tendencias a la disminución de costos y aumento del rendimiento apreciado en el campo de la computación, un Rolls Royce debería tener un precio de dos dólares y medio, y debería ser capaz de recorrer un millón de kilómetros por litro. En un estudio de H. Mendelson se puede apreciar que aproximadamente cada 4 años, los costos de la memoria RAM disminuyen a un 10% de su valor original.

Lo mismo ha ocurrido con el costo de los discos magnéticos, de las cintas, de las impresoras, y de los sistemas de comunicación y de transmisión de datos. El rendimiento de los sistemas de comunicación (medido en millones de instrucciones por segundo, o MIPS) ha aumentado alrededor de 26% anual durante los últimos diez años, y el precio de los equipos ha caído en alrededor de 20% por año.

Frente a todo este avance surge un problema: la competencia fuerza a las empresas a adoptar mecanismos que les entreguen cada vez mayores volúmenes de información, a una velocidad creciente, creando lo que se ha llamado ansiedad de información. Esta ansiedad se deriva «del hoyo negro que crece entre los datos y el conocimiento» (Michael McCarthy). Como se menciona en un artículo de Sergio Melnick, «en los últimos 30 años se ha producido más información que en los primeros 5.000 años precedentes. Mientras la biblioteca de La Sorbonne del siglo XIV tenía 1.300 volúmenes, hoy decenas de bibliotecas superan los ocho millones de ellos. En Estados Unidos se publican 50.000 nuevos libros al año y 10.000 revistas periódicas. Una edición normal del New York Times contiene más información que la que un ciudadano medio del siglo XVI hubiese encontrado en toda su vida. Hoy es posible transferir todo el contenido de la Enciclopedia Británica en 2,5 segundos, y un disco compacto puede almacenar 250.000 páginas».

Así, la ansiedad de información ataca al mundo, y eso se refleja en la vida diaria y en la administración de las empresas. Estas últimas deben aprender a evitar el «exceso» de información. En efecto, hay que aceptar el hecho de que ya no se puede saber todo, lo que hay que saber es solamente donde y cómo encontrar la información en forma oportuna. Cuando hay muchos datos disponibles, por lo tanto, la atención deberá centrarse en lo que es relevante para la decisión que se desea tomar.

Este problema lleva a pensar que el diseño de sistemas de información debe ser objeto de un estudio, que asegure que la información que éstos entreguen sea útil para la decisión que se está tomando. Para ello debe ser verdadera, oportuna, confiable y con el nivel de detalle o agregación adecuado. Es imprescindible, además, que estos sistemas se diseñen y administren en forma eficiente, teniendo claro que son medios para alcanzar un fin y no fines en sí mismos. Por otra parte, deberán ser fáciles de utilizar y deberán adecuarse a la organización para la que fueron diseñados, ya que si un sistema ayuda a las personas a trabajar con mayor eficiencia, será aceptado, y su uso será agradable.

1.3. Control de gestión y sistemas de información

Control de gestión es la actividad realizada dentro de la planificación estratégica, que involucra a toda la organización en su quehacer, a todos los niveles de desarrollo, que contempla elementos técnicos y humanos, teniendo por finalidad el logro de los objetivos de la empresa, utilizando para ello indicadores de gestión de las áreas claves de la organización (H.Vidal). Simplificando esta idea, se puede decir que el control de gestión consiste en todos los mecanismos que ayuden a realizar las actividades encaminadas a dirigir la organización hacia un objetivo.

Si se considera que la gestión se puede analizar como un conjunto de actividades de decisión (con diferentes niveles de complejidad), el control de gestión consiste en diseñar mecanismos que ayuden a verificar, por un lado, que las decisiones tomadas al interior de la organización alcancen el objetivo de ésta, y que por otro lado, las personas y unidades cumplan con lo que se le ha exigido. Así, al despojar al control de su connotación coercitiva, es posible pensar que los esquemas de incentivos (incluyendo sueldos, premios, bonos y otros) también forman parte del control de gestión.

Para realizar un adecuado control de gestión, es absolutamente imprescindible contar con sistemas de información diseñados para entregar las

medic
fin de
para e

Ce
plan
medic
(que

2.

E:
plan
espe
relac

2.1.

C
ansi
la in
pue
Sin
tenc
indi

com
es i
req
qué
sig

mediciones que permitan reconocer la situación actual de la empresa, con el fin de tomar las acciones que permitan redirigirla hacia los objetivos definidos para ella.

Como se verá en la sección siguiente, existe una estrecha relación entre el plan estratégico (que define los objetivos), el control de gestión (que toma medidas para redirigir la empresa hacia éstos), y los sistemas de información (que permiten estimar la situación actual de la empresa).

2. Visión estratégica y control de gestión

Esta sección tratará en primer término la relación existente entre la planificación estratégica y el control de gestión, luego abordará el tema específico de ciertos indicadores, para concluir con evidencia empírica en relación al uso de los indicadores financieros más comunes.

2.1. Planificación estratégica, variables a medir e indicadores de gestión

Como se mencionó en la sección anterior, las empresas, aquejadas por la ansiedad de información, desarrollan múltiples sistemas que se supone entregan la información necesaria para tomar decisiones. En estas empresas, los ejecutivos pueden acceder a informes de diferente tipo, y a variados indicadores de gestión. Sin embargo, si no tienen claro qué variables desean controlar y para qué, tenderán a ocupar una gran cantidad de información, y a definir muchos indicadores que son innecesarios.

A mi juicio, la parte crucial de este proceso consiste en determinar correctamente los requerimientos de información. Para que éstos tengan sentido, es imprescindible comenzar con una visión estratégica de la empresa, que requiere definir un modelo del tipo de empresa que se es, o se quiere ser, y en qué negocios se desea estar. La planificación estratégica comprende los siguientes elementos básicos:

- **Filosofía organizacional:** corresponde a una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una empresa.
- **Valores, cultura organizacional:** define las ideas de la empresa sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

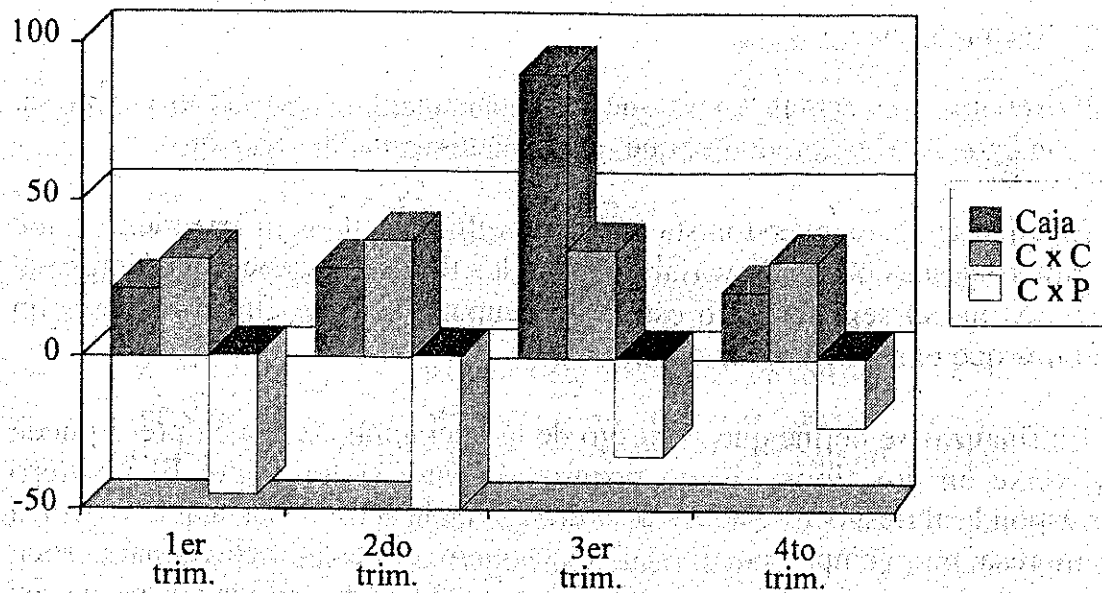
- **Misión de la empresa:** corresponde al propósito de la organización, requiere definir ámbito de productos y mercados, calidad de servicio, y factores competitivos. 100
- **Objetivos:** corresponde a definiciones concretas del propósito general expresado en la misión. 50
- **Definir unidades estratégicas de negocio:** forma en que se organizará la empresa, para lograr los objetivos definidos. 0

A partir de estas definiciones se podrán determinar las variables que se desea controlar, y los indicadores que permitan tener una idea del estado de dicha variable. Por ejemplo, después de decidir que en el marco de la filosofía, los valores y cultura organizacional, es importante mantener buenas relaciones al interior de la organización, se puede concluir que es útil medir la variable «clima laboral». Para ello, se utilizan indicadores que entregan información relacionada con dicha variable, tales como rotación de personal, índice de ausentismo, etc. -50

El procedimiento para diseñar un sistema de información, que apoye el control de gestión, debería contemplar los siguientes pasos:

- a. Definir plan estratégico que contemple los elementos ya señalados.
- b. Determinar variables a controlar.
De acuerdo a las definiciones básicas del plan estratégico de la organización, deberán determinarse los factores o variables claves.
- c. Construir indicadores que permitan controlar las variables deseadas.
- d. Desarrollar un sistema de información que permita obtener los indicadores determinados.

Al usar esta información para el control de gestión, es muy importante comprender que los indicadores son sólo una aproximación de lo que verdaderamente se desea medir, por ejemplo, la razón A.C./P.C. (activo circulante / pasivo circulante) entrega una idea de la variable «capacidad de hacer frente a los compromisos de corto plazo», pero un gráfico como el siguiente, podría ser de mayor utilidad: el tie



Es común que se intente utilizar la información disponible en los sistemas existentes, en vez de definir los requerimientos específicos para la variable que se desea controlar. Este problema se puede graficar con la expresión «para la persona cuya única herramienta es un martillo, todo tiene apariencia de clavo».

Los inversionistas y acreedores utilizan muchos indicadores basados en información de la contabilidad financiera, ya que es el sistema de información de mayor tradición en una empresa. Por ejemplo, la razón precio/utilidad pretende medir la variable «rentabilidad de la inversión en una acción», a mayor valor de este indicador, se estima que se obtendrá una menor rentabilidad sobre el capital invertido, y por lo tanto, la inversión en ese negocio se hace menos atractiva. Este raciocinio se basa en varios supuestos:

- La utilidad pasada es una buena predictora de las utilidades futuras, que se repetirán indefinidamente.
- La utilidad es una buena aproximación del flujo de caja.
- Los riesgos de las inversiones son similares.
- El precio considerado para la acción es el de mercado, y no el contable.

Es fácil apreciar que tales supuestos no son demasiado realistas, en especial el relativo a las utilidades futuras constantes, que significa que la empresa no tiene oportunidades de crecimiento.

2.2. Indicadores de riesgo

Existe una serie de indicadores que pretenden medir el riesgo de una empresa, sin embargo, es necesario definir qué riesgo se desea medir y para qué.

El enfoque de un inversionista puede ser diferente al de un acreedor, ya que el primero desea conocer la variabilidad de los flujos que generará la empresa, mientras que el segundo sólo estará preocupado si estos flujos futuros son menores que el servicio de la deuda.

En finanzas se define que el riesgo de la operación de una empresa puede separarse en dos tipos: riesgo propio y riesgo sistemático. El primero corresponde al riesgo asociado a la naturaleza de la actividad a la que se dedica la empresa, por ejemplo, en el negocio pesquero, el riesgo incluye marea roja, temporales, u otros fenómenos marítimos que afecten la actividad de pesca, así como también la aparición de un nuevo tipo de impuesto a esta actividad.

El riesgo sistemático, en cambio, consiste en la sensibilidad de los flujos de este negocio frente a las variaciones de la economía, es decir ¿cómo se ve afectado el negocio de pesca por una etapa de auge, o por una recesión? Los inversionistas estarán muy interesados en medir estos riesgos. El indicador del riesgo total en la teoría financiera es la desviación estándar de los retornos del instrumento, mientras que el indicador del riesgo sistemático es el coeficiente beta, que representa la relación entre el retorno del instrumento, y el retorno de un índice de mercado (por ejemplo el IPSA).

Pero esos no son los únicos tipos de riesgo existentes para un inversionista, ya que por el manejo financiero la empresa puede estar expuesta a la inflación, o a las variaciones del tipo de cambio, o a las variaciones de la tasa de interés. En efecto, si una empresa tiene sus activos en pesos, y sus pasivos en U.F., u otra unidad reajutable, generará un resultado por exposición a la inflación. Por otra parte, si tiene todos sus activos en pesos y sus pasivos en dólares, generará un resultado por exposición a las variaciones del tipo de cambio. Finalmente, si posee activos con vencimiento diferente al de los pasivos, cuando cambie la tasa de interés el valor de los activos será afectado de distinta forma que el valor de los pasivos, generándose un resultado por variación de la tasa de interés.

Estos riesgos pueden eliminarse o al menos atenuarse mediante un calce adecuado de monedas, o usando seguros de cambio, o futuros de tasa de inflación, calzado, duraciones, etc.

U
riesg

U
centr
indic
(cuá
Pero
en el
por
clas

F
dife
trad
ejec

U
el 2
fina
que
el p
qui
Me
que

2.3

tra
En
en
AI

Un inversionista también estará interesado en tener indicadores del nivel de riesgo de cada uno de los tipos señalados.

Un acreedor, en cambio, está más preocupado del riesgo de no pago, y se centrará en la capacidad para hacer frente a los compromisos. Uno de los indicadores más usados en este sentido es la cobertura de gastos financieros (cuántas veces se puede cubrir los gastos financieros con la utilidad operacional). Pero en este caso, el indicador de riesgo puede ser mucho más complejo, como en el caso de bonos públicos, en que existe una clasificación de riesgo efectuada por una empresa dedicada a este tema. Así, un cierto tipo de bonos puede ser clasificado como A, B, C, o D, en donde A es la mejor categoría y D la peor.

Para llegar a ese indicador global (A o B o C), se realiza un análisis de diferentes aspectos de la empresa, usándose una serie de indicadores financieros tradicionales (obtenidos de la información contable), e información sobre los ejecutivos y dueños de la empresa.

Un caso extremo de indicador global para el riesgo de quiebra lo constituye el Z de Altam. Este valor Z es una función lineal de una serie de razones financieras, ponderadas por ciertos factores. Las razones utilizadas, y los factores que las ponderan se determinan mediante métodos estadísticos, basándose en el poder explicativo del modelo. Así, si el valor Z supera cierto valor, se predice quiebra. Modelos de este tipo desarrollados en Chile (Mizala-Ziguilinsky, Basch-Montenegro) clasifican correctamente (con dos años de anticipación) las firmas que quiebran y aquellas que no lo hacen, en el 80% de los casos.

2.3. Evidencia empírica sobre uso de indicadores financieros

Los antecedentes que se presentan a continuación, fueron extraídos del trabajo «Análisis Financiero: una aproximación empírica», de Luciano Correa. En éste se entregan los principales resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas a distintas áreas de cuatro sectores de la economía chilena: bancos, AFP, corredores de bolsa y sociedades anónimas.

Importancia de las fuentes de información (0-100%)

	Información Contable	Información de Mercado	Otra Información
Bancos	34.0	37.0	29.0
A.F.P.	27.4	36.7	35.9
Corredores	41.1	30.8	28.1
Soc. Anónimas	46.3	35.6	18.1

Es evidente que la información contable es muy utilizada en las decisiones de cada uno de los sectores encuestados. El cuadro siguiente da cuenta de la importancia relativa de cada uno de los estados contables.

Importancia relativa de los Estados Contables (0-100%)

	Balance General	Estado de Result.	E. Cambio Posic. Fin.	Flujo Efect.	Otros Informes
Bancos	28.71	29.41	20.29	16.88	4.71
A.F.P.	23.90	40.00	10.90	20.20	5.00
Corred.	20.10	41.10	13.20	17.60	8.00
S.A.	23.60	41.50	12.40	22.50	0.00

En «otros informes» se citaron los siguientes:

- Notas a los Estados Financieros.
- Informes de Declaraciones de Impuestos.
- Presupuesto de Caja.
- Proyecciones de la empresa.

En relación a los indicadores financieros basados en la información contable, se obtuvo la siguiente información:

Uso de Ratios Financieros y su Importancia (0-100%)

Tipo de ratio / sector	Bancos	A.F.P.	Corredores	S.A.
Crecimiento	11.76	21.70	19.10	13.50
Eficiencia o rotación	10.29	14.60	9.30	17.30
Endeudamiento	23.56	16.05	17.10	17.50
Liquidez	23.97	10.35	12.10	13.80
Rentabilidad	21.21	20.50	32.60	28.40
Valuación	5.15	11.80	7.80	9.50
Otros	4.06	5.00	2.00	0.00

De ésta, se puede deducir que existen múltiples variables que se desea medir para lograr los objetivos de cada uno de los sectores encuestados. La diferencia en los objetivos de cada sector se puede apreciar al analizar las razones más usadas en cada paso. Los bancos le asignan gran importancia al endeudamiento y liquidez de la empresa bajo análisis, ya que su objetivo es recuperar el dinero que eventualmente le prestará a esa empresa. Las AFP, los corredores, y las sociedades anónimas le asignan primera prioridad a la rentabilidad, ya que su objetivo, como inversionistas, es, precisamente, lograr un retorno apropiado para el nivel de riesgo de la inversión. Finalmente, las S.A. son las que asignan una mayor ponderación a las razones de eficiencia, ya que éstas apoyan el control de gestión de cada empresa.

3. Problemas al realizar control de gestión con base en indicadores

En esta sección se analizarán los problemas clásicos que se presentan al usar indicadores para el control de gestión, y se concluirá con ciertas recomendaciones que permitan atenuarlos.

3.1. Problema básico: se tiende a satisfacer el indicador, lo que no necesariamente coincide con lo deseado

Para analizar este problema, considérese un indicador comúnmente empleado para medir la variable rentabilidad o retorno: el ROI o rentabilidad sobre la inversión, que se calcula como utilidad operacional / activo total.

En primer lugar, como es un valor que depende de las cifras contables, hay incentivos para maximizar la utilidad operacional contable, lo que se puede hacer modificando criterios de depreciación, amortización de gastos, o reconocimiento de utilidades. En este caso, es evidente que se puede satisfacer el indicador mediante cambios en los criterios contables que no tienen efecto sobre la variable que se desea medir.

En segundo lugar, el uso de éste para evaluar la gestión de un administrador, fomentará una visión de corto plazo, ya que invertir hoy en proyectos que generen utilidades en los próximos años hará empeorar el valor de este indicador. Este problema es similar al que enfrentan las AFP que deben mostrar buenos resultados en el corto plazo para captar clientes, es decir, puede no seguirse la estrategia óptima de largo plazo, debido a que en el corto plazo genera resultados inferiores al resto de las AFP.

En tercer lugar, evaluar a un ejecutivo de acuerdo a este criterio puede llevar al rechazo de proyectos que son rentables para la empresa. En efecto, si el valor exigido para este indicador es 12%, y existe una unidad de negocios que tiene un indicador de 15%, ésta será considerada la estrella, y su responsable felicitarlo y premiado. Cuando a este individuo se le presente la oportunidad de realizar un proyecto cuya rentabilidad es 14%, no querrá hacerlo, ya que empeora su promedio, aún cuando tiene una rentabilidad mayor a la exigida.

Como resumen de este tipo de problemas se puede mencionar el caso de la conducta de los carabineros en relación a las infracciones por exceso de velocidad. El objetivo de la autoridad es, en este caso, disminuir los riesgos de las carreteras, para lo cual se desmotiva la conducta imprudente, mediante una multa o castigo, que se aplica a todo aquél que sobrepase cierto límite de velocidad.

Para medir la actuación del funcionario policial se puede usar el indicador: número de infracciones cursadas (carabineros usa este indicador en muchas oportunidades. En la última campaña para usar el cinturón de seguridad, una fuente policial señaló que ésta había sido un éxito, ya que se había cursado cierto número de multas). Como el carabinero sabe que será evaluado por el número de partes que entregue, se esconde con el objeto de sorprender a los infractores, y así maximiza el número de partes. De esta forma, su objetivo se transforma en cazar infractores, en vez de impedir o desmotivar la conducta ilícita, lo que podría lograr de mejor forma si estuviera visible.

Otra forma de describir este problema, es señalando que la medición realizada afecta la conducta del individuo.

3.2. Problema de agencia

Cada vez que un individuo (principal) contrata a otro (agente) para que realice determinada actividad, se produce un problema debido a que los objetivos del agente no son los mismos que los del principal.

Para dirigir adecuadamente una empresa, se debe lograr que todas las acciones de los miembros de la organización tiendan a lograr el objetivo definido por ésta última, considerando el hecho que cada uno de ellos desea satisfacer sus propios intereses, lo que puede ir en desmedro de la organización. Para ello, el sistema de información debe aportar antecedentes que sirvan para controlar, evaluar e incentivar el comportamiento de las personas que componen la institución.

Si cada individuo desea maximizar su propio bienestar, es muy posible que ocurran situaciones en las cuales haya un conflicto de intereses entre lo que el individuo desea y lo que la organización requiera. Este fenómeno se presenta cada vez que alguien (principal) encarga la realización de actividades a un tercero (agente) para lograr los objetivos del primero. Así, por ejemplo, cuando una empresa contrata a un ejecutivo o cualquier otro tipo de personal para que lleve a cabo una actividad en particular, debe recordar que esa persona tiene sus propios objetivos, que pueden estar en conflicto con lo que se le ha encargado. En efecto, en muchos casos el cumplimiento simultáneo de ambos objetivos no es posible, y la persona tenderá a maximizar su propio bienestar y no el de la organización, por ello la institución debe realizar contratos que tiendan a minimizar los costos asociados a esta situación.

Una manifestación de este problema la constituye el consumo en el trabajo, que consiste en el uso de bienes de la empresa a un nivel superior al necesario para cumplir los objetivos de la organización. Por ejemplo, el uso de vehículos de la institución en actividades particulares del gerente, o el uso de la infraestructura y de personal por parte de los ejecutivos para sus labores de consultoría particular. Otras manifestaciones del problema de agencia incluyen el uso del tiempo del personal administrativo para fines propios (incluyendo el ocio), y conductas más graves como que el jefe de alguna unidad favorezca a determinado grupo, debido a que personalmente le conviene.

Las soluciones a este problema de agencia consisten en diseñar mecanismos eficientes, es decir, cuyos beneficios superen a sus costos, que hagan que las acciones que maximizan el bienestar del agente coincidan con las que permiten alcanzar los objetivos de la institución. Esto se puede lograr con esquemas de contratos que premian determinadas conductas y castigan otras, u otras formas de supervisar las acciones del intermediario o agente. Por supuesto que estos esquemas deben ser complementarios a factores o restricciones implícitas que guían las conductas de las personas, tales como los valores morales, políticos y sociales, la legislación vigente, o las leyes del mercado del trabajo. Así, en el caso de los ejecutivos de una empresa, existe una competencia potencial por sus cargos, que puede convencerlos que maximizar su bienestar de largo plazo, pasa por tomar acciones que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

Al comprender que existe este problema de agencia, se pueden tomar medidas para solucionarlo, preocupándose de definir esquemas de incentivos adecuados, y diseñando sistemas para controlar las acciones del agente (las auditorías internas son un buen ejemplo de acción de control).

Una empresa puede estar organizada en base a unidades estratégicas de negocio (U.E.N.), o tener las divisiones funcionales que le parezcan más adecuadas. Cualquiera sea el caso, existirán diferencias de objetivos entre los responsables de las diferentes áreas. Por ejemplo, el encargado de marketing centrará sus esfuerzos en aumentar la participación de mercado, mientras que el encargado de producción tendrá como objetivo ser eficiente en el proceso productivo. Estos objetivos pueden contraponerse, ya que las ventas que realiza marketing pueden afectar la cantidad de productos que debe fabricarse. Si la cantidad solicitada excede en forma importante a lo planificado, es posible que el encargado de producción no realice sus actividades de la forma más eficiente. Lo mismo puede decirse si marketing se queja de que no puede aumentar su participación de mercado porque no cuenta con productos para la venta.

En estos casos, existe claramente un problema de agencia, que debe ser resuelto teniendo en cuenta cuál es el objetivo de la empresa, y tomando las decisiones que permitan lograrlo, independiente de los deseos de cada uno de los responsables de área. Como conclusión, se debe señalar que hay que ser muy cuidadoso al definir indicadores departamentales o de área, ya que éstos pueden llevar a decisiones no compatibles con el objetivo de la empresa. Un

caso extremo corresponde a una organización con decisiones descentralizadas, en la cual cada U.E.N. es tratada como una empresa independiente, y su evaluación se realiza, por tanto, con base a sus propios resultados y rendimientos. Es posible que al maximizar los objetivos de dicha U.E.N. no se esté maximizando el objetivo de la empresa como un todo. Al realizar transacciones entre estas U.E.N., se generan resultados para las partes, los que no necesariamente reflejan el resultado de la empresa como un todo. Esto lleva a preocuparse por definir metodologías para determinar los precios de transferencia apropiados para dichas transacciones.

3.3. Recomendaciones

Como se ha señalado anteriormente, un adecuado sistema de control de gestión debe estar permanentemente redirigiendo la empresa hacia sus objetivos. Para lograrlo, requiere información relativa a la situación de la empresa, lo que hace necesario contar con un sistema de información adecuado. Por otra parte, la forma de realizar el control de gestión afecta la conducta de los individuos, lo que obliga a preocuparse del esquema de incentivos asociado a éste.

A mi juicio, es importante considerar los siguientes aspectos al definir los indicadores que se usarán en el control de gestión:

- Los Indicadores a utilizar dependen de las variables que se desea controlar, lo que a su vez es función del plan estratégico. Por lo tanto, se deben haber definido muy claramente todos los elementos de dicho plan, antes de diseñarlo.
- Dado que el indicador usado afecta la conducta de los individuos, deberá analizarse su efecto sobre ésta.
- El problema de agencia hace más difícil el control de gestión.
- Al definir indicadores para evaluar el rendimiento de divisiones o U.E.N., debe considerarse que éstos no generen una desviación de los objetivos de la empresa.
- Finalmente, a mi juicio, es muy importante diseñar un adecuado esquema de incentivos, que será clave en hacer que los objetivos de cada individuo y cada división sean congruentes con los de la organización.

Bibliografía

BARCELO, Joaquín. Aristóteles y el Concepto de Información. Revista Contabilidad Teoría y Práctica 12.

CORREA, Luciano. Análisis Financiero: una aproximación empírica. VI Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable.

HAX / MAJLUF. Gestión de empresas con una visión estratégica. Editorial Tolmen.

HORNGREN / FOSTER. Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Prentice Hall.

JENSEN & MECKLING. Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Cost and The Capital Structure.

JOHANSEN, Oscar. Anatomía de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas U. de Chile.

MENDELSON, Ham. The Economics of Information Systems Management. University of Rochester.

SENN, James. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. Editorial Mac Graw Hill.

VIDAL, Héctor. Revista Contabilidad Teoría y Práctica 28.