

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 82 Abril 2017

Dra. Laila P. Walid Llorente-Directora en la División Global de Finanzas del Grupo Bosch

El Controlling en la Gestión Empresarial

“La dinámica económico-empresarial ha impulsado en los Países Centroeuropeos, en particular en Alemania, el desarrollo del análisis económico con la configuración del *Controlling* en la gestión empresarial. El pensamiento económico rige en la empresa Centroeuropea frente al predominio financiero en la orientación de la economía de la empresa americana. La permanencia y consistencia del cálculo económico frente al financiero plantea otra dimensión en la forma de concebir, organizar y dirigir una empresa con un mayor realismo de los procesos técnicos y sociales en la Gestión Empresarial. La larga experiencia de la Dra. Walid en este ámbito de la Gestión Empresarial facilita la comprensión de esta otra forma de entender el management empresarial.”

1. Introducción

Hablar de la evolución del mundo empresarial en los últimos años es hablar de un mundo cada vez más dinámico y complejo. Los cambios del entorno surgen de modo relativamente sorprendente.

Estos cambios inesperados y frecuentes son denominados “discontinuidades”. Las hay de todo tipo, económicas, tecnológicas, políticas y legales, sociales y del ecosistema. Entre ellas se pueden nombrar la recesión, la disminución de ingresos, la digitalización, el mayor proteccionismo, etc. Éstos provocan procesos de innovación permanentes en un entorno competitivo. Las empresas sólo sobrevivirán si poseen potenciales, tanto capacidades como competencias propias, para adaptar sus productos y procesos a tiempo y, así, crear otros de mayor utilidad. La competencia para innovar es condición sine qua non para asegurar la supervivencia a largo plazo de una empresa.

Esto representa nuevos retos para la dirección empresarial. El cumplimiento con las necesidades de coordinación e integración surgidas en la empresa se llevará a cabo, en muchos países centroeuropeos, a través de un sistema de *controlling*.

Pero, ¿qué es *controlling*?, ¿se conoce este concepto dentro de nuestras fronteras?, ¿por qué el sistema de *controlling* tiene una gran relevancia en las economías centroeuropeas, como, por ejemplo, en la alemana,

El cumplimiento con las necesidades de coordinación e integración surgidas en la empresa se llevará a cabo, en muchos países centroeuropeos, a través de un sistema de *controlling*.

Pero ¿se conoce lo que es el *controlling* dentro de nuestras fronteras? Lo entendemos como nuestros vecinos centroeuropeos? Por qué un sistema de *controlling* en la empresa puede ayudar a dar un giro en la recuperación económica y asegurar la “existencia de la empresa a largo plazo”?

y es casi desconocido en la española?, ¿qué diferencia existe con el sistema americano, más basado en un mundo puramente financiero?, ¿por qué es necesario un giro en España hacia un sistema de *controlling* en la empresa?, ¿qué nos lo impide? Estas y otras muchas preguntas se plantean cuando se analiza la actual situación de la empresa española que lucha por asegurar su “existencia en el largo plazo”. Es necesario dar un giro para recuperar la dinámica económica que se ha perdido.

2. El concepto del Controlling

En primer lugar nos adentramos en el concepto del *controlling*.

El *controlling* tiene una importancia cada vez mayor como parte de la economía de la empresa y ha originado multitud de publicaciones, especialmente en centroeuropa. En Alemania es un concepto bien conocido, y valorado en la praxis empresarial a través de la función del “*Controller*”. Sin embargo, no hay una definición uniforme en la literatura y en la praxis generalmente aceptada.

Existe un mayor acuerdo respecto a que el *controlling* representa un concepto de dirección dentro de la economía de la empresa cuyo objetivo es gestionar la creación de valor orientada al beneficio. Dentro del *controlling* se diferencian los conceptos de *controlling operativo*, cuyo objetivo básico es la gestión de beneficios, y *controlling estratégico*, cuyo objetivo principal es asegurar la existencia de la empresa. En la estrategia se fijan los objetivos de la empresa a largo plazo, la descripción del camino para el logro de los mismos y la obtención de los recursos necesarios.

El *controlling*, contemplado desde una perspectiva histórico-económica, evolucionó como concepto de gestión del beneficio y se basa en la noción de que el beneficio es condición para el mantenimiento de la liquidez y el aumento de bienes.

Siguiendo a *Liessmann*, el *controlling* viene a ser definido como “la pieza básica del concepto de dirección, cuya tarea es la de asegurar la existencia permanente de la empresa en el largo plazo mediante la sistemática apertura de potenciales de éxito o resultados ya existentes y la creación de otros nuevos en un entorno en continuo cambio”.

Los sistemas de *management* de economía de la empresa y de dirección de la empresa han evolucionado en el tiempo. El *controlling estratégico* es una evolución del *controlling operativo* y condición irrenunciable para una dirección empresarial moderna y estratégica.

*Horváth*¹, pionero en Alemania en escribir un libro de texto sobre *controlling*, indica que “*controlling*², desde un punto de vista funcional, es el subsistema de la dirección que coordina la planificación y el control, con el suministro de información, formando un sistema orientado al resultado, y apoya la adaptación y coordinación del sistema completo”. *Horváth* transmite la filosofía del *controlling* al área estratégica y señala que *controlling estratégico* significa la toma de las tareas del *controlling* para apoyar a la dirección estratégica de la empresa. *Controlling* estratégico es la coordinación de la planificación y control estratégico con el suministro de información estratégica³.

El *controlling* apoya la toma de decisiones en la empresa y la planificación, ejecución y control de las actividades presentes y futuras de la misma.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 82 Abril 2017**

“Controlling, desde un punto de vista funcional, es el subsistema de la dirección que coordina la planificación y el control, con el suministro de información, formando un sistema orientado al resultado y apoya la adaptación y coordinación del sistema completo”.

La implementación del *controlling* en un ámbito empresarial nos asegura el suministro de información relevante, tanto de fuentes de datos externas como internas, para asegurar la existencia de la empresa a largo plazo. Al mismo tiempo mide, optimiza y documenta los potenciales de éxito o de resultado de la empresa. Otra de las funciones básicas es la de acompañar y apoyar el proceso de selección de estrategias. Siempre teniendo en cuenta la preparación de los instrumentos estratégicos e informáticos necesarios. Revisa la implementación de la estrategia de la empresa y los condicionantes tanto externos como internos. También tiene la función básica de cuidar y seguir desarrollando el sistema de planificación y control estratégico de la empresa.

Para el completo entendimiento del concepto de *controlling*, es necesaria la comparación entre el *controlling operativo* y el *estratégico*, para así identificar de forma clara sus diferencias y al mismo tiempo su complementariedad.

Podemos decir que las principales diferencias entre el *controlling* estratégico y el *controlling* operativo son:

- Mientras el segundo se pregunta si en la empresa se hace de forma correcta "lo que se está llevando a cabo", el primero se pregunta si "las cosas que se hacen son las correctas". Mientras que al tratar de *controlling operativo*, hablamos de "eficiencia", cuando tratamos de *controlling* estratégico hablamos de "efectividad".
- Mientras el segundo se ocupa de la rentabilidad, beneficio y liquidez, el primero tiene como objetivos principalmente el fomento y revelación de potenciales de éxito o resultado en la empresa.

La figura siguiente muestra éstas y otras características del *controlling* operativo en comparación con el *controlling* estratégico. Se han escogido ocho variables para la realización de la comparativa.

Éstas son el objetivo y la pregunta clave diferenciadora entre los dos conceptos, la orientación y sus exigencias, el tiempo de referencia en el que se centra los canales de información más relevantes, los

	Controlling operativo	Controlling estratégico
Índices objetivo	Rentabilidad Beneficio, Liquidez	Asegurar la existencia Potencial de éxito
Cuestión	„¿Hacemos las cosas correctamente?“	„¿Las cosas que hacemos son las correctas?“
Orientación	Empresa: Rentabilidad de procesos empresariales (relaciones existentes con el entorno)	Entorno y empresa: Adaptación (formación de nuevas relaciones con el entorno)
Tiempo de referencia	Presente, futuro cercano	Futuro cercano y lejano
Canales de información	Primero, internos a la empresa	Primero, externos a la empresa
Condicionantes	Entorno estable	Complejidad, dinámica, y discontinuidad
Información	• Tendiendo a segura • Cuantitativa / monetaria	• Insegura • En gran parte cualitativa
Tipo de tarea	Rutinarias	Innovadoras

Fuente: Basado en Günther (1991), p. 38; Langguth (1994), p. 24; Baum, Coenenberg, Günther (1999), p. 9

condicionantes principales, el tipo de información en el que se basa y sus características, terminando con las características del tipo de tarea que supone llevarlo a cabo.

Las decisiones estratégicas presentan características propias. Se trata de decisiones a largo plazo relacionadas con la empresa en su conjunto y son de gran importancia para el alcance de los objetivos de la misma. Se dirigen a formar, mantener y utilizar potenciales de éxito. Por ello las decisiones estratégicas deben estar particularmente preparadas y bien fundamentadas⁴.

A pesar de estas diferencias, el *controlling* estratégico no se debe interpretar como independiente del *controlling* operativo. Uno depende y necesita del otro, como la planificación estratégica no tendría sentido sin una planificación operativa.

Destacar que la información económica externa de la empresa, como pueden ser los balances, los flujos de capital, etc, es decir aquella

La visión del controlling va más allá de la maximización de beneficios, buscando a largo plazo garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo.

información de tipo financiero, necesita ser complementada por otro tipo de información económica, como los costes por producto, los costes por centro de coste, los potenciales de éxito de la empresa, etc. Este tipo de información es la que aporta el *controller* o sistema de *controlling* en la empresa.

La visión del *controlling* va más allá de la "pura" maximización de beneficios, buscando a largo plazo garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo. Además tiene el objetivo de mejorar la coordinación, adaptación y reacción de la dirección empresarial, y la capacidad de constitución y mantenimiento de potenciales estratégicos en la empresa (Günther, Coenenberg y Baum). Esto supondría un cambio cultural relevante a todos los niveles en la empresa y va a marcar una cultura empresarial que da valor a los recursos humanos como pieza clave de la visión a largo plazo de la misma.

3. Controlling en el contexto empresarial alemán

En las empresas españolas, el departamento económico lleva a cabo mayoritariamente labores de tipo financiero. La empresa alemana tiene otra visión a este respecto.

En la economía centroeuropea la función del *controlling*, como sistema clave que aúna tanto el análisis y la valoración de la información financiera externa de la empresa, como de la información interna de la misma, aporta a la dirección general información relevante para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. Esta función se ha convertido en clave dentro de la empresa. No se puede olvidar que para la obtención de un beneficio en un entorno competitivo y marcado por un alto ritmo en materia de innovación, y muy cambiante, y para el mantenimiento de la empresa a largo plazo, asegurando los puestos de trabajo y dando estabilidad a nuestra economía, se necesita hoy más que nunca un conocimiento profundo y global tanto de la empresa como de su entorno.

La función del *controlling* y del *controller*, como se entiende en países como Alemania, cubre esta necesidad, teniendo hoy en día una gran importancia e influencia en el éxito de la compañía y estando, incluso

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
 Nr. 82 Abril 2017**

valorado muy positivamente al realizar el cálculo del rating de la empresa. Las empresas que ponen en práctica el *controlling* en estos términos, no sólo a nivel operativo, sino también a nivel estratégico, se presentan en el mercado como empresas que conocen sus riesgos y sus perspectivas de futuro, estando por ello mejor valoradas.

La función del *controlling*, entendida en los términos descritos, se ha convertido en clave dentro de la empresa, apoyando a la dirección empresarial tanto en su ámbito operativo como en el estratégico. Incluso se valora muy positivamente al realizar el cálculo del *rating* de la compañía.

La influencia de la cultura americana en España, con una cultura económica más basada en el mundo financiero, contrasta con la cultura empresarial centroeuropea, en la que el sistema de *controlling* en la empresa, entendido en los términos descritos, está implantado y es valorado como un instrumento básico de apoyo a la dirección empresarial.

Es recomendable un giro hacia nuestros vecinos centroeuropeos, implantando un sistema de *controlling* en nuestras empresas, que nos ayude a asegurar su permanencia en el largo plazo.

4. El controlling estratégico como sistema

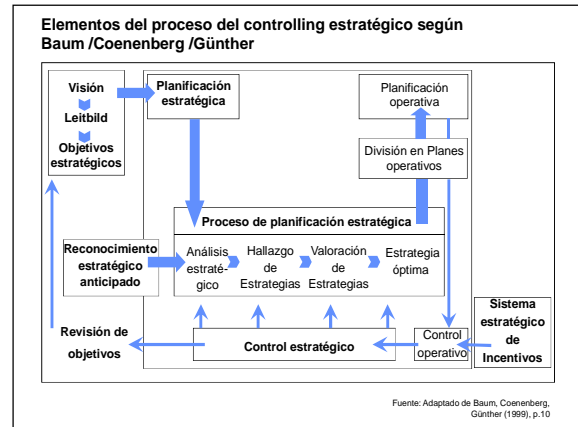
Günther, Baum y Coenenberg⁵ definen el *controlling* como un sistema cibernético, en el que el logro de los objetivos definidos por la empresa, en el caso ideal, se garantiza mediante un circuito autorregulado. Se responsabiliza de asistir a la dirección empresarial con informaciones de relevancia decisiva y coordinar los diferentes subsistemas estratégicos de la empresa así como los operativos, para garantizar la existencia permanente.

Para estos autores el *controlling* estratégico recurre a la planificación estratégica, la realización de la misma y al control estratégico del proceso de *controlling* cibernético existente y apoya el proceso de dirección estratégica⁶. El objetivo principal es garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo. Además, mejorar la capacidad de coordinación, adaptación y reacción de la dirección empresarial estratégica, y la constitución y mantenimiento de potenciales estratégicos en la empresa.

Los elementos del proceso del sistema de *controlling estratégico* son la Visión, el *Leitbild*⁷ los objetivos estratégicos, el reconocimiento estratégico anticipado, la planificación estratégica, y dentro de ésta, el análisis estratégico, la búsqueda de las estrategias posibles, la valoración de las mismas y la selección de la estrategia óptima. A su vez y paralelamente a la planificación estratégica aparece el control estratégico. La estrategia óptima seleccionada se divide en planes operativos a los que seguirá el control operativo. Un sistema estratégico de incentivos forma parte de un sistema de *controlling* estratégico. Y la revisión de objetivos da paso nuevamente a la Visión. Véase la figura adjunta.

El proceso general de fijación de objetivos se divide en tres niveles. Primero se desarrolla una Visión para la empresa. La Visión se define como la concreción de un deseo de cambio del entorno⁸ aquella idea básica que resume a dónde queremos llegar a largo plazo como empresa.

Podría ser “cómo se desea que la prensa económica informe sobre la empresa en diez años”.



El *Leitbild* o las *Leitlinien* forman los principios o la misión de la actividad empresarial, y se deducen de la Visión. Así se puede decir que de la Visión se generan los Principios básicos para la actividad en la empresa. Las *Leitlinien* aportan los objetivos materiales, formales y sociales. Así una *Leitlinie* puede ser “limitarse a la producción y venta de aparatos eléctricos del automóvil”. Otra podría ser “la consecución de un rendimiento positivo para los inversores”, “la protección del medio ambiente o trato cooperativo con trabajadores, proveedores o clientes”.

Los *Objetivos estratégicos* surgen de la concreción y valoración de los Principios o *Leitbilder* objetivos. Un objetivo estratégico podría ser “el aumento de rendimiento de capital antes de impuestos al quince por ciento”. También “el aumento de la cuota en el mercado asiático al 6%” o “el aumento del Índice de satisfacción del trabajador en dos puntos de la escala de medición utilizada”.

El *Reconocimiento estratégico anticipado* es una fase que tiene como objetivo, anticipar las amenazas y oportunidades de desarrollos surgidos en el entorno empresarial o en la empresa, para que, así, la misma pueda basar su planificación estratégica en estas informaciones. Así se da la oportunidad a la empresa de anticiparse a importantes cambios o desarrollos que tienen que ver con su actividad, y preparar sus acciones o reacciones ante el mismo. En este caso cabría la identificación de cambios legislativos relevantes y de novedades tecnológicas en el entorno.

El sistema de *controlling* se responsabiliza de asistir a la dirección empresarial con informaciones de relevancia decisiva y coordinar los diferentes subsistemas estratégicos de la empresa así como los operativos, para garantizar la existencia permanente.

El *Proceso de planificación estratégica* posee la función de transformar los objetivos estratégicos en estrategias empresariales, estrategias de negocio o estrategias funcionales concretas, teniendo en cuenta la información proveniente del reconocimiento estratégico anticipado. El

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 82 Abril 2017**

proceso de planificación estratégica se divide en varias fases o componentes. Así está presente el elemento de análisis estratégico o sistema de información estratégica, el hallazgo y valoración de estrategias, y la elección de una estrategia óptima. Una estrategia empresarial puede ser “el regreso a las competencias básicas de la empresa dentro del Portfolio-management”. Una estrategia de negocio es la elección de una adecuada estrategia de expansión en un área de negocio. Una estrategia funcional puede señalar el desarrollo de una estrategia-IT⁹ comercial a través de internet. El proceso de planificación estratégica se compone del análisis estratégico, de la fase de búsqueda de estrategias, de la valoración de las mismas y de la selección de la estrategia óptima. Para poder tener la posibilidad de encontrar alternativas estratégicas es necesario inicialmente analizar tanto el entorno de la empresa, como la empresa en sí misma. Se necesita realizar una comparativa estratégica entre la empresa y el entorno (a lo que le llaman Umfeld-System-Fit). Para desarrollar estas alternativas con éxito se exige que las oportunidades del entorno coincidan con los puntos fuertes de la empresa. Así mismo se realiza un análisis y comparativa de los subsistemas de dirección en la empresa y de su contribución y orientación a la estrategia empresarial (*Intra-System-Fit*)¹⁰.

La vinculación entre la planificación estratégica y la planificación operativa pasa por dividir las estrategias formuladas en paquetes de medidas apropiados, para que los escalones o puntos básicos de las mismas sean formulados dentro del plano temporal escogido. Este paso vincula el nivel operativo con el estratégico.

El *Control operativo* presenta, como función principal, la de controlar los resultados respecto a los objetivos tanto a nivel de grupo como a nivel de área de negocio en una empresa.

El logro de los objetivos estratégicos puede verse apoyado por la configuración de un *Sistema estratégico de incentivos*. La discusión del

Es recomendable impulsar un giro en la empresa española, implantando un sistema de *controlling*, que nos ayude a asegurar su permanencia en el largo plazo.

Shareholder Value ha dado resonancia a este tipo de principios o sistema, pues se espera, mediante la conexión del salario del *management* al valor creado a largo plazo de la empresa, una mayor orientación hacia estrategias empresariales de largo plazo.

El último componente del proceso de *controlling* estratégico es el *Control estratégico*. Tiene como función principal la de controlar la planificación estratégica, antes y después de su implementación. Controlar si se han conseguido los puntos básicos establecidos en el plan estratégico, si las premisas de la planificación se han cumplido, si el *Leitbild* ha cambiado. Podría ser, controlar si se han conseguido las cifras de crecimiento estimadas al entrar en un nuevo mercado, controlar si nuestro marco de acción y directrices han cambiado con la integración de una nueva tecnología en la empresa.

Así, es como hemos apuntando antes, el sistema de *controlling* se encarga de asistir a la dirección empresarial con informaciones de

relevancia decisiva y coordinar los diferentes subsistemas estratégicos de la empresa así como los operativos para garantizar su existencia permanente.

¹Horváth, P. (2011): “Controlling”, 12. Auflage, Vahlen, München.

²Horváth, P. (1996): “Controlling”, 6. Auflage, Vahlen, München, p. 141.

³Horváth, P. (1991): “Controlling”, 4. überarb. Auflage, Vahlen, München, p. 239.

⁴Eggers, B. (1994): “Ganzheitlich-vernetzendes management: Konzepte, Workshop-Instrumente und PUZZLE-Methodik”, Wiesbaden, p. 3.

⁵Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (1999): “Strategisches Controlling”, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart; Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (2013): “Strategisches Controlling”, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

⁶Compárese Langguth, H. (1994), “Strategisches Controlling”, Dissertation, Technische Universität Berlin, Wissenschaft & Praxis, Ludwigsburg/Berlin.

⁷Véase explicación de este término en los próximos párrafos.

⁸Hinterhuber, H. H. (1992): “Strategisches Unternehmensführung: I. Strategisches Denken”, 5. Auflage, Erich Schmidt, Berlin/New York, p. 25.

⁹*Information Technology* o Tecnología de la información.

¹⁰Destacan en este ámbito, los estudios realizados por A. D. Chandler en relación con la Organización y la Estrategia, que finalmente condujeron a la famosa hipótesis “*Structure follows Strategy*”, (Chandler, 1962). Posteriormente R. M. Cyert y J. S. March en 1963 aportaron criterios de conducta en la empresa. H. I. Ansoff integró finalmente los resultados de Chandler, Cyert y March en 1979, en un nuevo concepto de “*strategic management*”.



Laila P. Walid Llorente, es directora dentro de la división global de finanzas del Grupo Bosch, en Stuttgart, Alemania. Hasta el 2014 fue responsable del departamento de *controlling* en la Business Unit “*Automotive Service Solutions*” de Robert

Bosch. Desde 1999 ha estado trabajando, tanto en España como en Alemania, en diferentes funciones dentro del área de *controlling* y finanzas de la compañía. Se licenció por la Universidad CEU, Madrid y la Universidad de Alcalá, y se doctoró por la Universidad CEU, Madrid.