

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EL CONTROLLING MODERNO : BASE DEL MANAGEMENT
Elemento clave para un nueva cultura corporativa
de la empresa española

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

9.

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 187
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



EL CONTROLLING MODERNO : BASE DEL MANAGEMENT
Elemento clave para un nueva cultura corporativa
de la empresa española

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Abril 1992

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- **Dña. María Teresa del Val**
- **Dña. María Luisa Rodríguez**

Colaboración :

- **Dña. Concepción Carrasco**
- **Dña. María José Badiola**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28002 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	2
II. SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA : CONDICIONES INSTITUCIONALES Y OPERATIVAS PARA EL DESARROLLO DE UN CONTROLLING MODERNO	6
III. CARACTERISTICAS DEL CONTROLLING MODERNO PARA LA DIRECCION EMPRESARIAL	16
IV. EFICIENCIA ECONOMICA EN LA EMPRESA A TRAVES DEL CONTROLLING ESTRATEGICO	26
V. NUEVOS ESTILOS DE DIRECCION EN BASE AL CONTROLLING MODERNO	32
VI. CONTROLLING COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA	41
VII. CONCLUSIONES	46

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

No cabe la menor duda que el tema de Controlling está hoy de moda, y ello tanto desde la perspectiva del propio desarrollo científico de la economía empresarial como, primordialmente, desde las propias exigencias de la praxis de la empresa . Qué es lo que aquí ha sucedido? No existía antes control de gestión?

Lo que ha sucedido es que estamos en un proceso de cambio total en la forma de entender la empresa, los procesos y las funciones empresariales. La necesidad de cálculo económico mucho más flexible, más rápido y eficiente es la condición sine qua non para el éxito de la actividad empresarial. Un directivo que no pueda asumir ese cálculo económico, rápido y eficiente, y que contemple tanto la dimensión estratégica de la empresa como la dimensión específica de la función que él dirige, será un directivo que estará arriesgando magnitudes relevantes.

Lo que ha sucedido es que el Management de sistemas más complejos presenta unas mayores necesidades de cálculo económico; éste ya no puede estar orientado en el pasado, sino que debe orientarse al futuro. Hay además una mayor necesidad de contemplar el análisis económico desde la globalidad de la empresa y menos desde la propia funcionalidad.

1. Conferencia pronunciada dentro del Seminario organizado por Management Circle sobre el tema "Controlling Estratégico" los días 4 y 5 de noviembre de 1991 en Barcelona y los días 19 y 20 de noviembre de 1991 en Madrid.

La apertura de la economía, la rapidez de los cambios en tecnología, la apertura de mercados, la innovación permanente de productos, entre otros aspectos, exige cálculos económicos, formas de dirección, que con el menor coste posible puedan permitir una valoración rápida y, consiguientemente, se pueda ejercer una dirección de los recursos disponibles eficientemente. No cabe la menor duda que el incremento de la competencia constituye la clave de toda la dinámica del proceso de cambio.

Pero hay, en particular, dos consideraciones que quisiera hacer.

- 1 - La primera es la forma en la cual se contempla la empresa. Obliga a que la empresa se tenga que analizar desde la perspectiva de fuera y no desde dentro como ha sido tradicionalmente. El cálculo económico es distinto, lo que conlleva a que tanto el marketing estratégico como el Controlling estratégico sean las dos nuevas exigencias que se imponen a cualquier manager.
- 2 - Implica un cambio fundamental en el comportamiento de cada uno de los directivos y de los recursos humanos disponibles en una empresa. Todo directivo debe ser consciente de que tiene que contemplar la realización de su función o proceso desde la perspectiva del mercado, esto es, trabaja para el mercado. Y lo mismo puede decirse en materia de Controlling. Todo directivo debe ser consciente de la disposición de los recursos, que precisan de una capacidad de autocontrolling a los efectos de asignar eficientemente los recursos.

Con lo que nos enfrentamos es con un distinto concepto empresarial. En el sistema tradicional de Controlling, como administración y control en su sentido genérico en castellano, supone que se está aplicando un sistema cerrado, regulado, no competitivo, y lo que se trata de analizar es si las condiciones formales en las cuales se tenían que haber desarrollado procesos han tenido lugar o no. No se plantean cálculos económicos propiamente dichos sino en el mejor de los casos, comprobación de gastos e ingresos.

En un sistema abierto competitivo lo que se trata fundamentalmente es de un concepto de empresa como un sistema en permanente evolución o proceso de cambio y que, por consiguiente, desarrolla una gran capacidad para adaptarse al cambio. Se tienen que crear potenciales en esa empresa para que pueda

sobrevivir, y se necesita movilizar los talentos, los recursos humanos, para adaptarse a esas situaciones cambiantes. Hay que crear un tipo de empresa que sea capaz de aprovechar las oportunidades de los mercados. Las oportunidades de los mercados están ahí, pero lo que se necesita es una empresa que sea capaz de realizarlo.

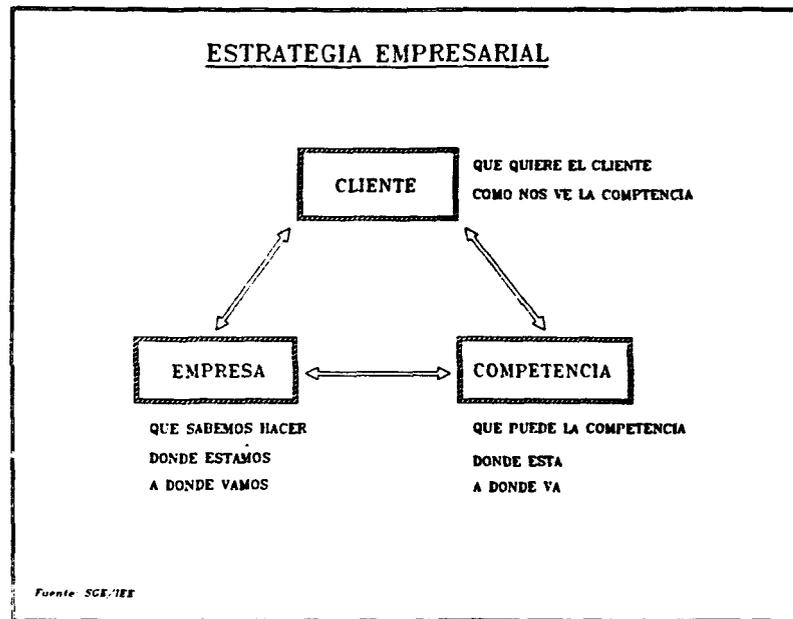


Figura 1 : Estrategia Empresarial

En la figura 1 puede verse cómo la relación en la empresa es con respecto a la competencia y con respecto al cliente. Se necesita disponer, por lo tanto, de un sistema de información económico que me permita integrar al cliente, a la competencia y a la propia empresa, vista fundamentalmente desde fuera de sí misma. Fuera de la empresa se inicia la referencia y el cálculo económico empresarial.

Puede decirse que, por primera vez, la economía empresarial, los criterios económico-financieros en la asignación de los recursos, se tienen que aplicar estratégicamente para la globalidad de la institución empresarial y, al propio tiempo, tienen que aplicarse operativamente en cada uno de los procesos o funciones.

La característica diferenciadora básica entre los sistemas tradicionales y el sistema de Controlling moderno corresponde a la orientación del futuro de la segunda y del pasado de la primera.

Si ciertamente el Controlling moderno, naturalmente, arranca de los potenciales disponibles, que los manifiestan, en parte, los sistemas contables, el cálculo económico parte del futuro, del entorno de la empresa y no se ancla en el pasado.

Todo ello implica otras estructuras directivas, otras formas de organizar, otras formas de comportamiento económico-financiero dentro de la empresa y, consiguientemente, nos encontramos, por primera vez, con exigencias a la estructura del Management de las que hasta ahora no han existido.

Debe añadirse que además el comportamiento del individuo en puestos directivos, o en cualquier puesto operativo dentro de la empresa, rechaza cualquier otra interpretación del Controlling, en particular, la que va a orientada al control a posteriori de los procesos. Primero, es tarde para modificar las situaciones alcanzadas y, en segundo lugar, el individuo cada vez opera de manera más ineficiente y, consiguientemente, desmotiva y desvincula a la persona del proceso empresarial cuando se producen controles a posteriori sin capacidad creativa de solucionar los problemas.

Consiguientemente puede decirse que, el Controlling, en la interpretación moderna de este término, es futuro, es globalidad, por un lado, frente a singularidad; es estrategia frente a operatividad, es siempre actuación, sobre todo implica una fuerte incidencia en el comportamiento económico de los sujetos en una empresa.

II. SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA :

CONDICIONES INSTITUCIONALES Y OPERATIVAS

PARA EL DESARROLLO DE UN CONTROLLING MODERNO

Aunque solamente sea a título aproximativo el bajo desarrollo del Controlling moderno en la empresa española queda reflejado, tanto en la actual situación operativa de las distintas funciones empresariales, como también en la propia estructura directiva y organizativa y, muy en particular, en la cultura empresarial española.

Como podemos ver en la figura 2, el punto de partida corresponde a la baja competitividad de la empresa española dentro del contexto europeo internacional. España se encuentra prácticamente a 2/3 de la competitividad alemana dentro de la Comunidad Europea, cifra que viene a coincidir con los niveles de productividad. Quiere decir que existe una inadecuada asignación de los recursos y, consiguientemente, existe un claro conjunto de recursos inutilizados.

Esta baja capacidad competitiva corresponde fundamentalmente a una situación empresarial en la que los costes unitarios son muy altos en la empresa española como vamos a ver a continuación.

Es además interesante observar que esta baja competitividad no concuerda con la creciente competitividad de las empresas multinacionales ubicadas en España. Podemos ver, en los datos que vamos a exponer a continuación, cómo en el periodo que abarca desde 1986 a 1989 se produce una dicotomía en la economía española : un comportamiento específico en la utilización de los recursos por parte de la empresa española, y un comportamiento más centroeuropeo, de alta competitividad, de las empresas multinacionales en España. El problema radica en la mejor asignación de los recursos. Coincide este planteamiento con que las empresas multinacionales en España, en mayor o menor grado, tienen desarrollados sistemas de Controlling moderno que permiten un seguimiento muy claro de las

deficiencias en la asignación de los recursos y el descubrimiento de los potenciales con los que pueden ir aflorando estas diferencias.

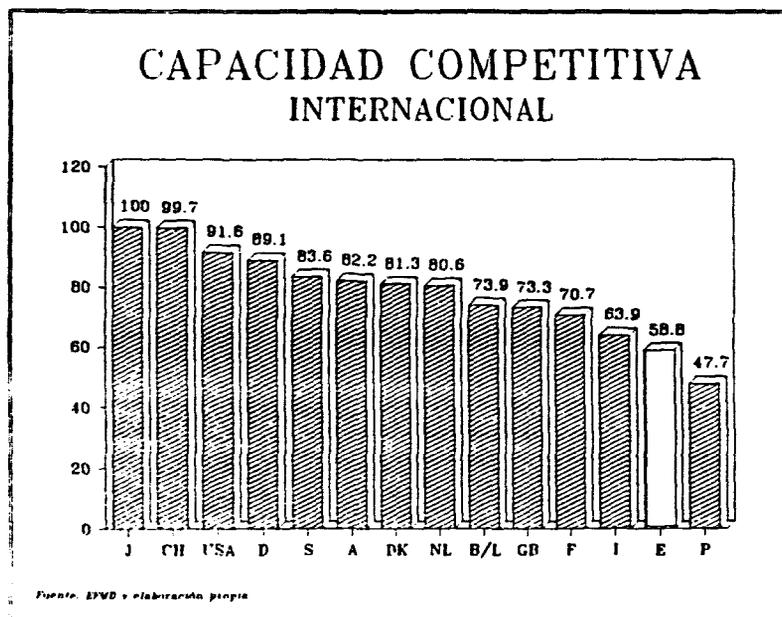


Figura 2 : Capacidad Competitiva Internacional

Veamos los distintos factores de producción :

1 - MANO DE OBRA

Los recursos humanos en la empresa española tienen un coste que viene a ser el 60% de la empresa alemana, o la mitad de la empresa danesa, como punto de referencia. Esto es, los costes monetarios, el precio de la mano de obra es 2/3 del coste de la mano de obra alemana.

Cuando esta mano de obra se involucra en el proceso empresarial, podemos observar que la mano de obra española, medida en coste unitario con respecto al valor de la producción, es más cara que la alemana. Con un coste del 20% del total del valor de la producción se encuentra por encima del coste de la empresa alemana como coste unitario, y por encima también del coste de la empresa multinacional en España.

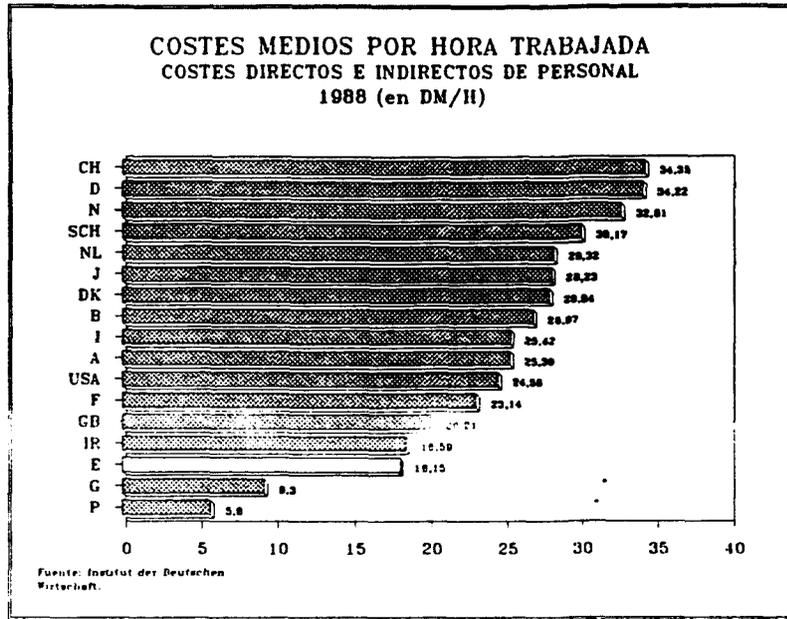


Figura 3 : Coste de la Mano de Obra

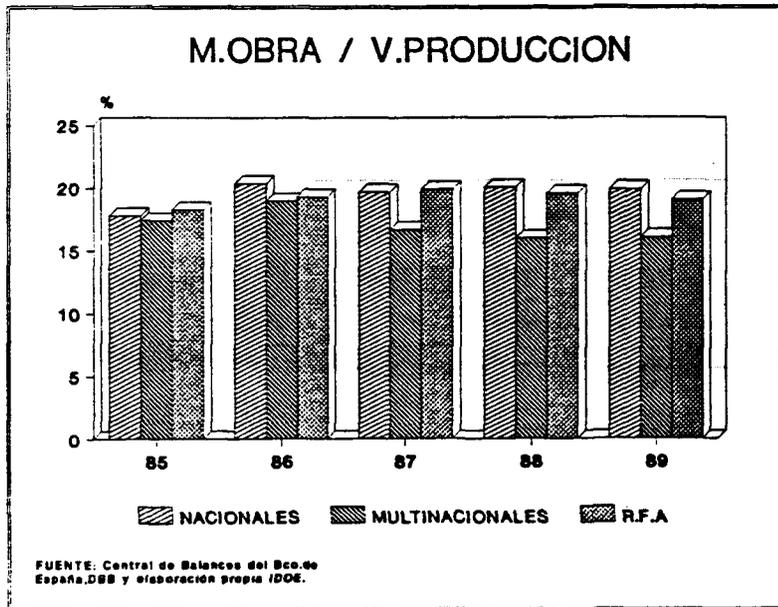


Figura 4 : Coste de la Mano de Obra / Valor Producción

2 - COSTE FINANCIERO

Los costes financieros, como puede apreciarse en la figura 5 han experimentado un cambio radical en los últimos años. Mientras que la empresa multinacional ha ido reduciendo sistemáticamente sus costes unitarios financieros en relación con el valor de la producción hasta alcanzar la cifra de 2% frente al coste de la empresa alemana que, como media, presenta un 1,5%. La empresa grande alemana es del 1% y la pequeña del 2%. Por el contrario, la empresa española ha ido reduciendo muy lentamente ese coste unitario de finanzas y, prácticamente, está situado en un 7% lo que supone una diferencia con el competidor alemán de casi 1,7 veces.

Significa que la empresa multinacional en España ha ido adoptando una serie de medidas desde 1986 para poder ir reduciendo el coste financiero y, al mismo tiempo, aflorando este potencial en los resultados.

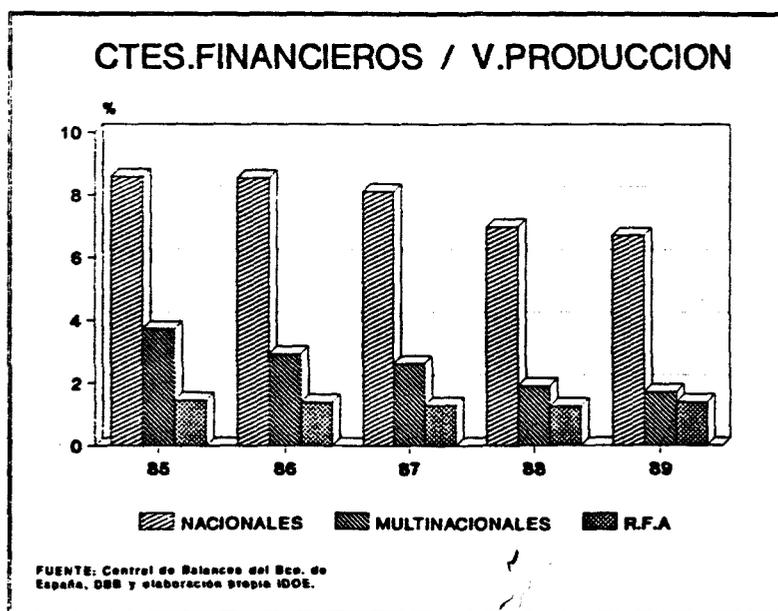


Figura 5 : Costes Financieros / Valor Producción

3 - AMORTIZACIONES

Donde verdaderamente se ve la mentalidad económica española, y consiguientemente, que el Controlling moderno no haya sido asumido por ésta, se aprecia en el comportamiento y valoración que se hace de las amortizaciones. Si se deja a un lado la interpretación contable y la fiscal de las amortizaciones puede verse que económicamente es insostenible. En la figura 5, puede apreciarse que cuando se mide la amortización con el nivel de riesgo de la empresa, el inmovilizado neto, la empresa española amortiza un 6% del total de este inmovilizado mientras que la empresa alemana viene amortizando regularmente en torno a un 23%. Asimismo la empresa multinacional en España ha ido incrementado esta amortización en los últimos años, acercándose rápidamente al contexto centroeuropeo.

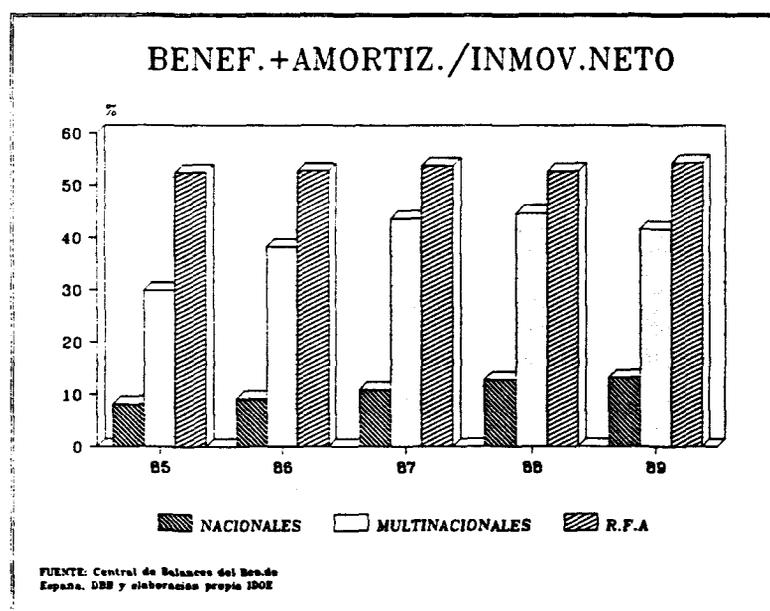


Figura 6 : Amortización / Inmovilizado Neto

Como puede apreciarse, los niveles de amortización de riesgo que implica la actividad empresarial española no corresponden a la realidad económica y, aquí existe otro de los grandes problemas y, consiguientemente también, una de las consecuencias significativas por la falta de un Controlling moderno.

4 - CASH-FLOW

Donde verdaderamente se aprecia esta diferente manera de seguimiento y comportamiento de la empresa española con respecto a la empresa alemana o la multinacional en España, es en la magnitud de recuperación de riesgo, cash-flow (beneficio + amortización). El cash-flow de una empresa alemana, siempre antes de impuestos, implica ordinariamente un 53% del valor del inmovilizado neto, esto es, implica un horizonte económico de dos años y, consiguientemente, un riesgo limitado a este periodo. Lo cual le permite un seguimiento y racionalidad en la asignación de los recursos que no tiene la empresa española. Como puede apreciarse en la figura 7, la empresa española tiene un cash-flow aproximadamente del 12% con lo que tiene un horizonte de planificación de 8 años. Sin embargo, una empresa multinacional ubicada en España, como puede apreciarse en la misma figura, tiene un cash-flow que tiende a acercarse bastante rápidamente a la situación de la empresa alemana, o a esa magnitud económica que es la que todo empresario requiere para una asignación eficiente de los recursos.

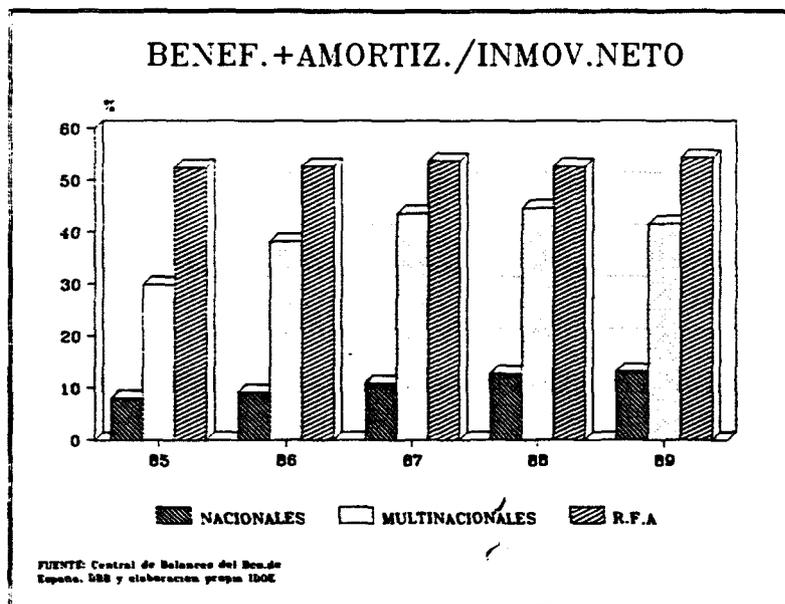


Figura 7 : Cash-flow / Inmovilizado Neto

5 - BENEFICIOS

También se ve el comportamiento empresarial español en relación a los beneficios. Como puede verse en la figura 8, los beneficios a partir de 1986 hasta 1989, han experimentado un incremento significativo con respecto al valor de la producción, e implican márgenes más altos que los que corresponden a la situación alemana. Pero cuando estos beneficios se corrigen, como en la figura 7, con las amortizaciones, puede verse que se modifica radicalmente la valoración de este comportamiento económico. En la figura 8 puede apreciarse cómo los beneficios de la empresa española son, en cuanto al volumen de producción, márgenes más elevados que en la empresa alemana y multinacional, pero en cuanto se comparan estos beneficios con los inmovilizados netos, quiere decir con el riesgo, son magnitudes reducidas.

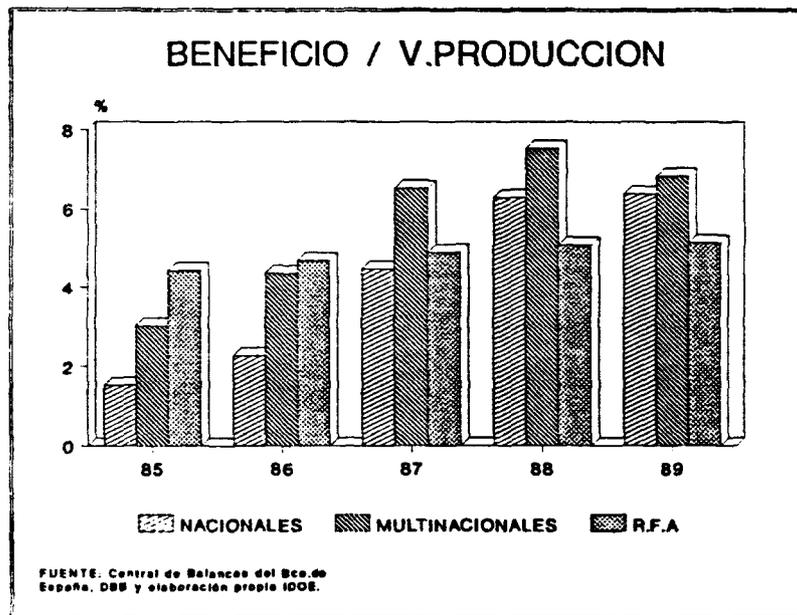


Figura 8 : Beneficios / Valor Producción

6 - ROTACION DE INMOVILIZADOS

El problema radica totalmente en la baja rotación de los inmovilizados. Tal como puede apreciarse en la figura 9, la empresa española solo rota una vez estos inmovilizados, mientras que la empresa alemana los rota seis veces y la empresa

multinacional en España lo rota cuatro veces. Aquí está todo el problema básico y que corresponde a una de las funciones fundamentales del Controlling moderno. La operatividad de la acción económica española se ha caracterizado por la existencia de enormes potenciales en el momento en que se aplicase con eficiencia la asignación de estos recursos. Sin un Controlling moderno y adecuado, difícilmente va a poderse operar para aflorar estos potenciales en los términos en que se expresará en los capítulos siguientes.

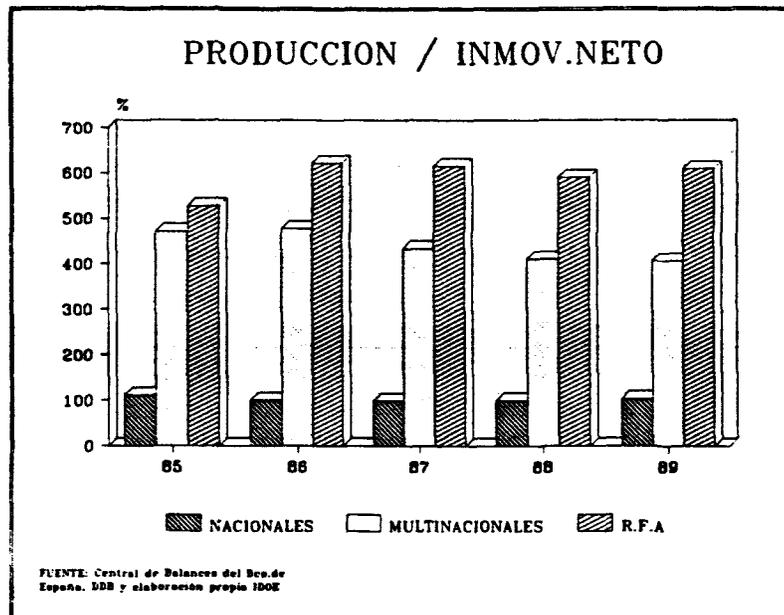


Figura 9 : Valor Producción / Inmovilizado Neto

La respuesta que tiene que dar el empresario español puede verse en la figura 10. La respuesta tiene que estar centrada en cuatro grandes componentes, y que todos ellos afectan al diseño del Controlling moderno.

- 1 - En primer lugar la empresa española tiene que dar una mayor racionalidad a la asignación de los recursos para alcanzar unos niveles que refleja la empresa alemana o acercarse a los mismos. Esto es, incrementos de productividad de un 30%/40%. Estos incrementos de productividad, en cualquiera de los factores productivos, no se alcanzan con una mera adaptación de tipo técnico, sino que tienen que realizarse mediante una adaptación cualitativa, y ésto solamente puede lograrse a través de un Controlling moderno.

- 2 - La segunda condición *sine qua non* es que los recursos humanos en una empresa descubran, tengan visión, para ver dónde están en los mercados los potenciales posibles de la capacidad de esa empresa para poder aflorarlos; esto es, se necesitan directivos y managers con una capacidad de autocontrolling necesaria para poder evaluar qué tipo de adaptación realizan en entornos y con productos concretos para aflorar los potenciales de la empresa española.
- 3 - La tercera condición es la multinacionalización o internacionalización de la empresa española, de manera que muchos de los componentes que conducen a una situación de costes unitarios inadecuados sean multinacionalizados y con ello se refleje una mayor eficiencia. La multinacionalización de las instituciones, procesos y funciones exige una capacidad de información que tiene que basarse en un desarrollo adecuado de un Controlling moderno.
- 4 - Por último la condición *sine qua non* es la que requiere un cambio en la cultura empresarial española.

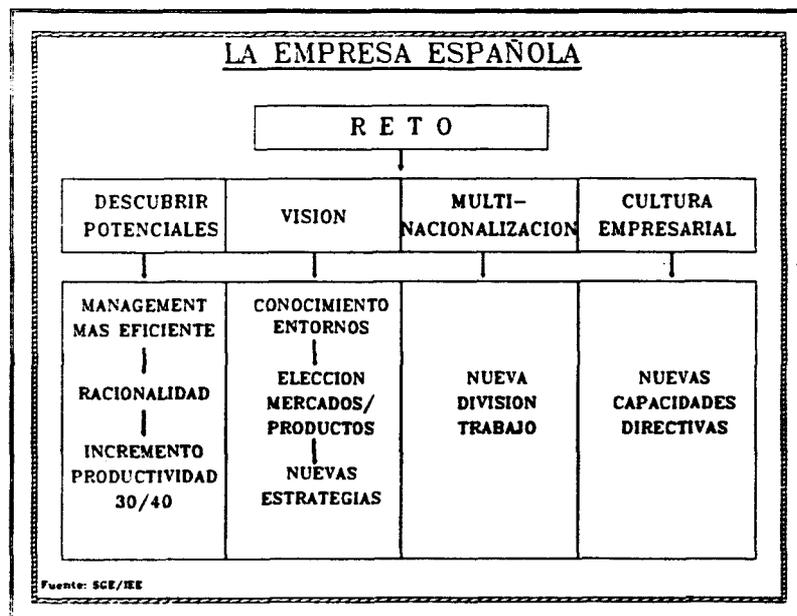


Figura 10 : El Reto Empresarial Español

La empresa española se ha desarrollado en un contexto que fundamentalmente se ha caracterizado por un entorno más o menos regulado, con una orientación

fuertemente al mercado nacional, con muy poca operatividad en los mercados internacionales y, muy en particular, con una orientación siempre al corto plazo. Las dimensiones contables y fiscales han dominado el diseño empresarial administrativo y no se ha dedicado atención suficiente al problema puramente económico. Por consiguiente, no es frecuente encontrarse en la empresa española con empresas con un desarrollo adecuado de un Controlling moderno.

El cambio de la cultura empresarial proviene del hecho de que el desarrollo de la empresa española en sistemas administrativo-burocráticos ha significado una orientación de todo el sistema de información empresarial, de los comportamientos directivos y del personal, de las formas de realizar la asignación de recursos y de las maneras con las cuales se ha interrelacionado la empresa con el entorno, que no tenían grandes exigencias de Controlling, quiere decir de una capacidad de gestión.

Cuando la empresa solamente rota una vez sus inmovilizados netos lo que se trata es de administrar, no se trata de tener capacidad gestora. El problema es distinto cuando se trata de multiplicar por seis el volumen de negocios, donde verdaderamente para ello tienen que afinarse costes, tienen que reestructurarse funciones y procesos, y tiene que realizarse una actividad directiva orientada a mercados competitivos. El hecho de que en España no se haya desarrollado el cálculo económico, en el sentido de un Controlling moderno, se debe a que no ha hecho falta en los entornos económicos societarios en los que se ha movido la empresa española.

El problema surge en el momento en que se abre la competencia y la empresa se encuentra que con una rotación de una vez ciertamente tiene una estructura y organización directiva, tiene unos sistemas de información y tiene una mentalidad económica y los correspondientes comportamientos humanos, que hacen muy difícil multinacionalizar la empresa, multiplicar por seis el volumen de negocios, descubrir o poner a descubrir los potenciales que tienen los entornos de la empresa y, sobre todo, que verdaderamente hay que aumentar en un 30% o 40% la eficiencia en la asignación de los recursos, esto es, la productividad.

Esta es la situación de la empresa española y una de las condiciones básicas para diseñar el Management adecuado, que pasa por la configuración de un

Controlling moderno adecuado a estas estructuras y situaciones. Ello va a significar rupturas importantes, tanto conceptuales como en formas de dirigir y organizar la empresa española, que van a tener un coste importante y que es la condición *sine qua non* en la cual tiene que moverse el directivo español. Por ejemplo, el que no se conozcan lo que son costes calculatorios ⁽²⁾, o no se asignen amortizaciones calculatorios o tipos de interés calculatorios, son situaciones normales en el contexto español, pero que falsifican totalmente el cálculo económico de su empresa.

No hay cambio organizativo si no pasa necesariamente a través de la instauración de un Controlling moderno, no solo para que se disponga de la información y se pueda formar para su utilización, sino para que se modifiquen los comportamientos directivos.

III. CARACTERISTICAS DEL CONTROLLING MODERNO PARA LA DIRECCION EMPRESARIAL

El Controlling ha pasado de ser, en su sentido estricto, tradicional, un control a posteriori, prácticamente un control que asume una verificación, frente a un nuevo enfoque del Controlling, el Controlling moderno, el Controlling estratégico, en el sentido de una medición económica de todas las actuaciones en la empresa bajo criterios únicos pero cercanos a la realidad de cada una de estas situaciones.

El Controlling es, por lo tanto, un componente que acompaña de manera permanente al manager y está inmerso en cada uno de los procesos y funciones, tal como puede verse en la figura 11a.

Debe entenderse el Controlling como el cálculo económico, como el edificio que configura el esqueleto económico de toda actividad empresarial. Se trata de que este armazón económico en torno al cual se van engarzando los distintos

2. A modo de referencia señalamos la publicación de Santiago García Echevarría "Teoría y Política de Inversión en la Empresa. Análisis de los modelos de inversión : su valor aclaratorio y de decisión", en *Política Económica de la Empresa*, vol. II, pág. 79. Ed. ESIC, Madrid 1975.

componentes técnicos, sociales, etc., sea homogéneo, descubra los distintos potenciales que existen para la asignación de los recursos pero que, al mismo tiempo, no sea abstracto sino que esté operando en cada una de las funciones y procesos. Por eso se señala que el Controlling moderno es la unidad de cálculo económico de la empresa, tanto desde su perspectiva global como desde su perspectiva singular de cada uno de los procesos y de las funciones. Todo manager es, sin duda, el que tiene que asumir un autocontrol y lo que se trata, con la organización del Controlling moderno, es de crear una organización que facilite esta unidad de criterio económico y, al mismo tiempo, facilite al manager y directivo la realización de sus funciones. Controlling, como sistema de medición económico está siempre orientado al futuro y, consiguientemente, todo manager debe disponer de este servicio. El Controlling es servicio para los que dirigen instituciones, procesos y funciones.

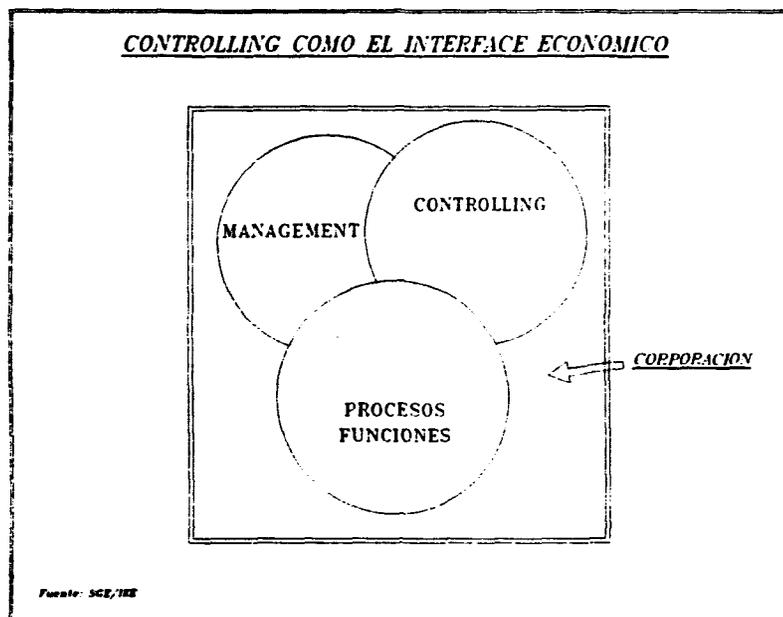


Figura 11a : Controlling como interface económico

Como puede apreciarse en la figura 11b el Controlling en la estructura empresarial puede orientarse, o bien hacia la verificación de la gestión o norma, según las circunstancias, consiguientemente, a la verificación de las desviaciones, o lo que constituye la base del Controlling estratégico hacia la configuración de decisiones. Y este Controlling afecta no solo a los factores elementales, a los recursos humanos directamente involucrados en el proceso productivo, los

equipamientos e instalaciones y las materias primas, así como los sistemas logísticos, sino que afecta también, y de manera muy clara, a los factores dispositivos. Donde verdaderamente se plantean problemas de difícil medición es en todos los procesos de dirección, planificación, organización y en los propios sistemas de información.

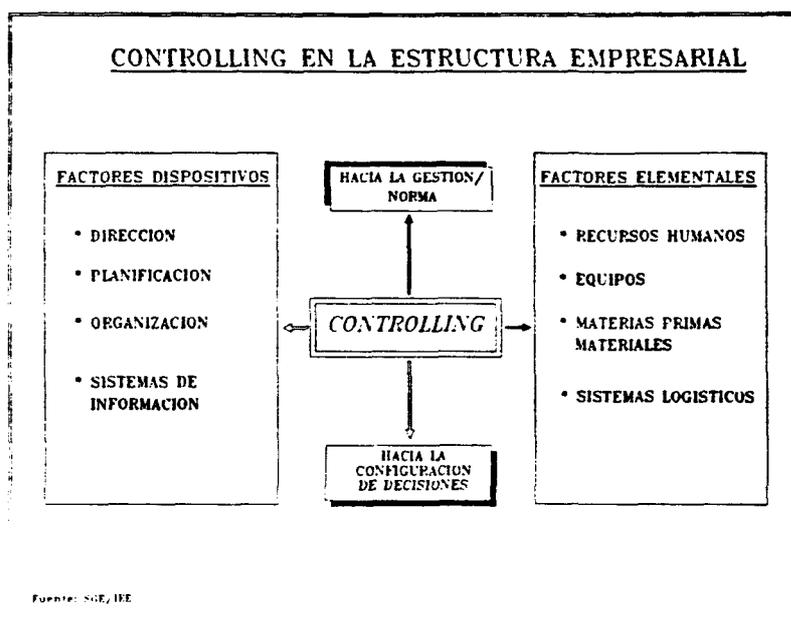
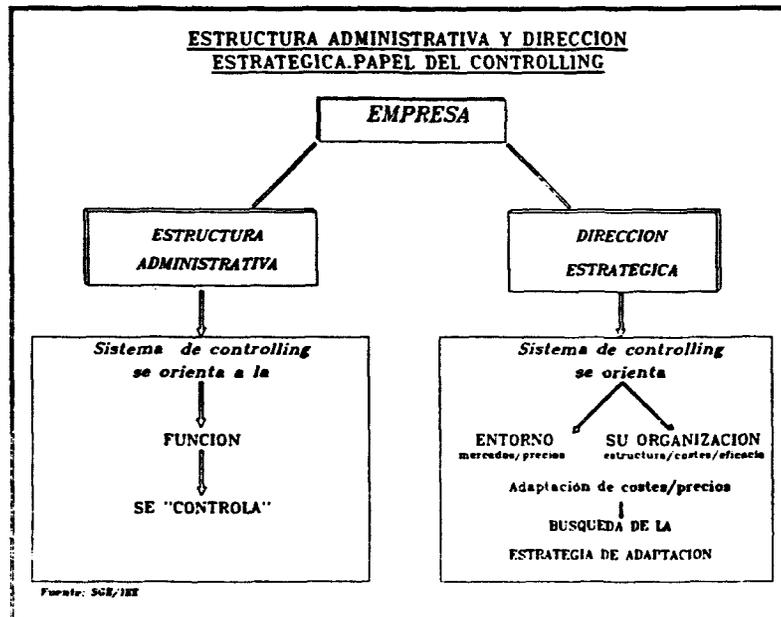


Figura 11b: Controlling en la estructura empresarial

Tradicionalmente se ha dado más peso al Controlling orientado a la gestión que al Controlling estratégico, al Controlling que realiza con mayor eficiencia, la asignación de los recursos.

Quiero insistir en esta diferencia, dada la situación actual de la empresa española en torno al problema del Controlling. En los sistemas administrativos, burocráticos, regulados, con los que se ha movido la empresa española, el Controlling, en sus diferentes interpretaciones, desde la intervención a las múltiples formas en las que se ha configurado en la empresa española, es un sistema de control, sistema que hoy día se rechaza por la mayoría de los directivos como un elemento poco constructivo a la hora de prever las situaciones concretas de anticipar, y poder dar una terapia adecuada a tiempo. Por el contrario, en una dirección estratégica, el Controlling lo que busca fundamentalmente es descubrir los entornos, por ejemplo el Controlling de mercados y precios,

y las posibilidades o potenciales propios de la organización, cómo puede adaptarse de manera eficiente esa empresa. Controlling es la economía de empresa prácticamente de una institución empresarial.



**Figura 12 : Estructura administrativa y dirección estratégica.
Papel del Controlling**

Por consiguiente, dentro de un sistema empresarial de carácter administrativo-burocrático, donde sus adaptaciones son adaptativas y no hay rupturas, el Controlling no es ningún factor relevante tal como se ha demostrado en la empresa española. El problema está en que cuando el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir estrategias para adaptarse a las situaciones cambiantes, el Controlling es el apoyo estratégico clave puesto que es el cálculo económico. En un sistema administrativo se necesita de un buen desarrollo de un sistema contable para poder evaluar los componentes que configuran los distintos procesos. En un sistema empresarial orientado al futuro, orientado a la competencia, orientado a mercados e incertidumbres, necesariamente tiene que configurarse un sistema de información que abarque los dos elementos mencionados : los entornos-mercados y los potenciales internos de esa empresa.

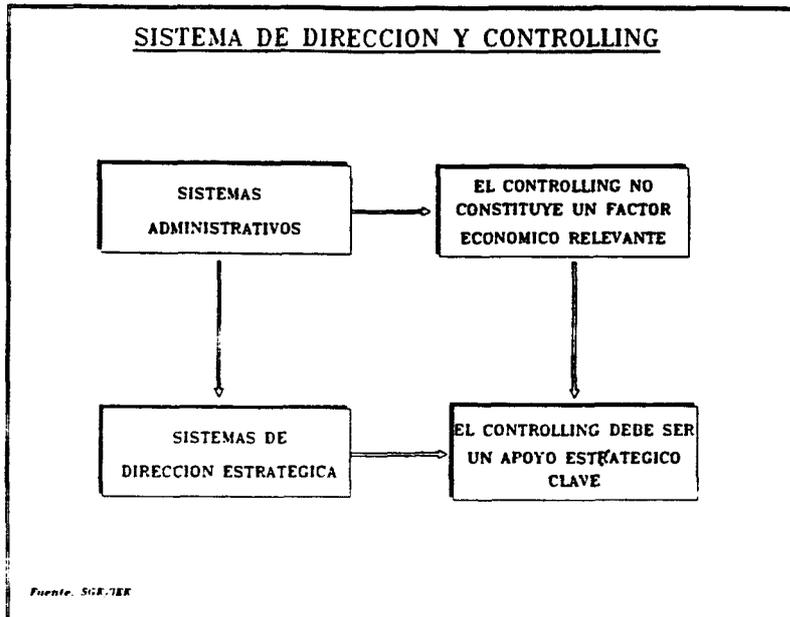


Figura 13 : Sistema de Dirección y Controlling



Figura 14 : Características de las organizaciones estables e inestables

Consiguientemente, algunos autores definen el Controlling moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención. En la figura 14 pueden apreciarse claramente esas dos dimensiones en la relación entre empresa y entorno cuando se trata de organizaciones estables burocrático-administrativas; lo que se tiene es siempre un sistema de control, pero es de carácter interventor o de carácter de verificación si los procedimientos, procesos, autorizaciones, han sido cumplidos o no, y no se trata de una evaluación económica. Y mucho menos se trata de modificar los sistemas de decisión, los componentes del cálculo económico o cualquier otra variación de lo establecido reglamentariamente. Aquí no cabe el Controlling moderno. Este tipo de institución, mientras todo ha sido estable, se ha aplicado pero no con eficacia económica. Se ha aplicado de manera que se cumpliesen las normas pero no ha desarrollado, ni una mentalidad económica, ni estructuras económicas, ni criterios económicos sino al contrario, criterios burocráticos administrativos.

Por el contrario, en un entorno en el que las instituciones son inestables, donde el entorno es dinámico y cambiante, donde hay gran incertidumbre y la competencia es intensa, donde se modifican valores permanentemente y existen cambios de estructuras, se necesita una empresa que tenga un Management inestable desde el punto de vista de su capacidad de adaptación a situaciones cambiantes. Las grandes exigencias corresponden fundamentalmente al hombre que es el que tiene que dar respuesta de su capacidad de adaptación y, consiguientemente, es cuando se necesita un Controlling moderno.

De manera muy clara podía establecerse una contraposición entre las características y orientaciones que corresponde a lo que quiero llamar Controlling tradicional, y que está situado en torno a la utilización tradicional de las contabilidades financieras, y el Controlling estratégico o Controlling moderno, orientando a configurar los procesos de decisión desde el punto de vista de los criterios económicos globales de la compañía y singulares de cada proceso y función.

En la figura 15, puede apreciarse la comparación entre ambos tipos de Controlling cómo se contradice en el tradicional que se orienta al pasado y la estrategia que se orienta al futuro.

- En particular, lo que se produce es que el Controlling tradicional está orientado fuertemente al interior de la empresa, a su estructura organizativa funcional, mientras que un Controlling estratégico está orientado a los procesos de adaptación de la empresa de manera que se realicen lo más eficientemente posible.
- Mientras que un Controlling tradicional busca la información del control de resultados, el Controlling estratégico se orienta más a información sobre alternativas y distintas formas de orientación, para que el manager o directivo adopte las decisiones oportunas.
- Mientras que en el Controlling tradicional se orientafundamentalmente a las funciones y las responsabilidades que acumula el manager, en el estratégico la orientación va más a riesgos y motivación de los managers y de las personas involucradas en los procesos directivos.
- Mientras que en uno se analizan las desviaciones en el otro se desarrolla capacidad de cálculo económico para poder evaluar dónde en esa empresa es más eficiente la asignación de recursos.

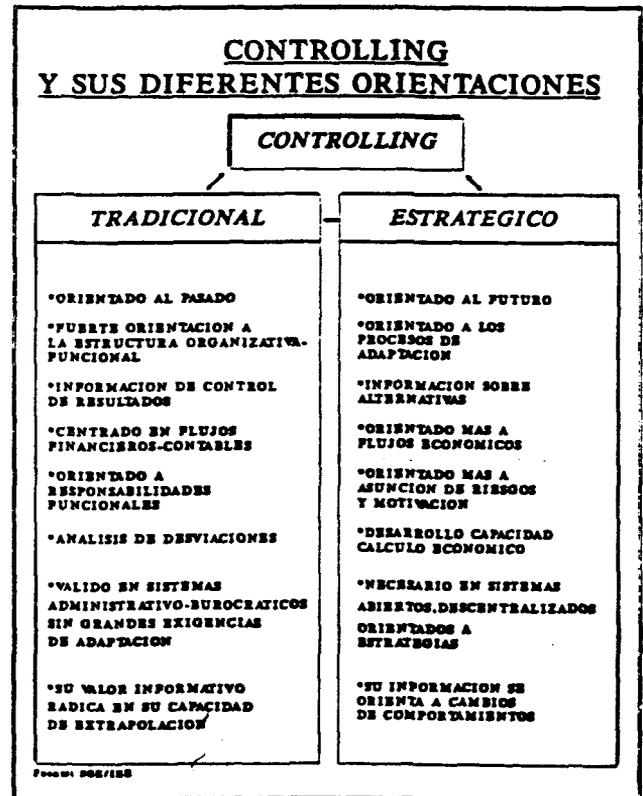


Figura 15 : Controlling y sus diferentes orientaciones

- . Mientras que en el Controlling tradicional son válidos sistemas administrativos-burocráticos sin grandes exigencias de adaptación, los sistemas abiertos descentralizados están orientados fundamentalmente a estrategias.
- . Por último, el valor informativo en un sistema tradicional radica en su capacidad de extrapolación para que una vez conocidas las desviaciones y corregidas, el proceso económico empresarial se comporte de acuerdo con las regulaciones establecidas. En un Controlling estratégico se trata básicamente, y si no fracasa, de modificar los comportamientos de las personas que disponen del poder de dirigir hombres y recursos.

Puede, por consiguiente, señalarse que dentro de un Management de una dirección empresarial moderna el Controlling viene a configurar la clave de la coordinación entre las distintas funciones y procesos empresariales. Todos los procesos tienen que coordinarse entre si desde el punto de vista

- . De coordinar sus actividades
- . De la disposición de los recursos
- . De que armonicen potenciales de los distintos ámbitos a los efectos que puedan aflorarse aquéllos que den mayor eficiencia al conjunto de la empresa.

Por consiguiente, el Controlling, tal como puede verse en la figura 16, constituye el sistema de información económica, pero no a los efectos de verificación, sino a los efectos de configuración de los procesos económicos. En lugar de controlling pudiera llamarse "criterios económico-empresariales" que afectan al conjunto de la institución, pero que se aplican in situ en cada una de esas funciones, de manera que el directivo responsable de cada una de ellas disponga del servicio de Controlling para que, no solamente sea eficiente su capacidad de manejo de esa función o proceso, sino que se dé el soporte económico, que es el que coordina el conjunto de la empresa.

Yo diría que una de las claves fundamentales del Controlling moderno radica básicamente en :

- . La función de coordinación
- . La vinculación del presente con el futuro

- . La coordinación en los comportamientos de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, pero que tienen que estar coordinados con una homogeneidad significativa en cuanto a los criterios económicos, lo que da unidad doctrinal, crea mentalidad económica en el contexto de una empresa.

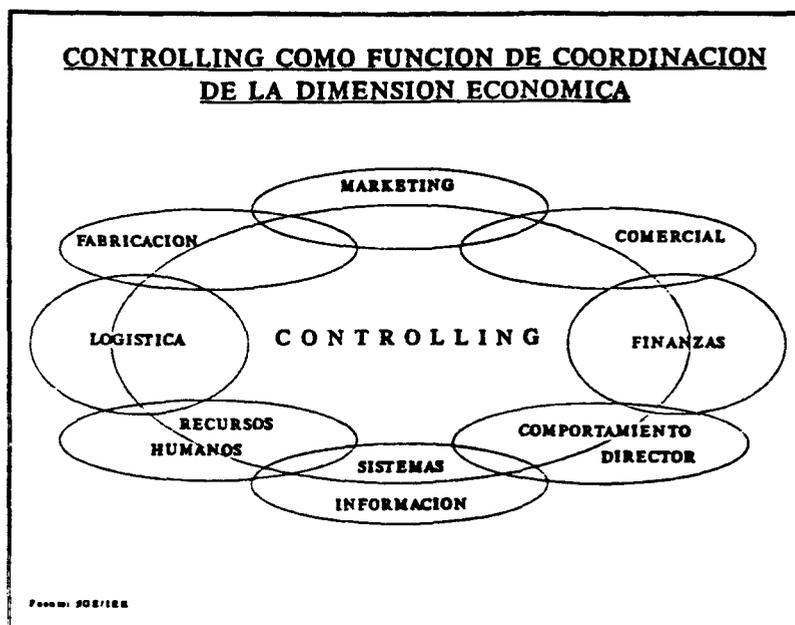


Figura 16 : Controlling como función de coordinación de la dimensión económica

Por eso el Controlling es en cada una de las empresas específico de ella misma, y no puede trasladarse una forma de entender el Controlling, incluso su organización, a otras empresas. En esto quisiera llamar la atención de que el Controlling no es un mero traspaso de un sistema lógico formal como puede ser un sistema contable, que ya tiene diferencias significativas entre las empresas, sino que aquí se trata de uno de los instrumentos dispositivos más importantes en la actualidad para configurar, no solo el cálculo económico (planificación económica de la empresa), sino también el diseño de los sistemas de dirección, de organización y de información de una empresa.

Creo que puede entenderse que el Controlling estratégico, el cálculo económico en el sentido del cálculo estratégico para el conjunto de la empresa, esto es, Controlling estratégico, y el Controlling operativo para cada una de las funciones, constituyen las bases para realizar el Management estratégico.

En la figura 17 puede apreciarse cómo toda estrategia empresarial, la búsqueda de una alternativa entre los potenciales del entorno, el comportamiento de los competidores y los proveedores, lleva a la empresa a definir un proceso de adaptación en el que tienen que considerarse los tres elementos fundamentales :

- . Cuáles son los potenciales de la competencia
- . Cuáles son los potenciales del mercado
- . Cuáles son los potenciales de la propia empresa

Y en este contexto se trata, por consiguiente, de poder aflorar estos potenciales propios y poder pasar de ese Controlling estratégico de posicionamiento de la empresa, al Controlling operativo, que es el que verdaderamente tiene que considerar cada uno de los managers de esa corporación para hacer las cosas lo mejor posible.

Esto puede apreciarse de manera clara en la figura 18. No se trata de que exista una contradicción entre Controlling estratégico y Controlling operativo, sino que el Controlling estratégico pertenece a ese dimensionamiento global

de la empresa en el que se tienen que situar cada uno de los directivos. Al principio hemos señalado que hacer mercado y hacer Controlling significa ver la empresa desde fuera, y todo directivo debiera ver la empresa desde fuera para poder evaluar y decidir con criterio económico eficiente qué es, en aquella

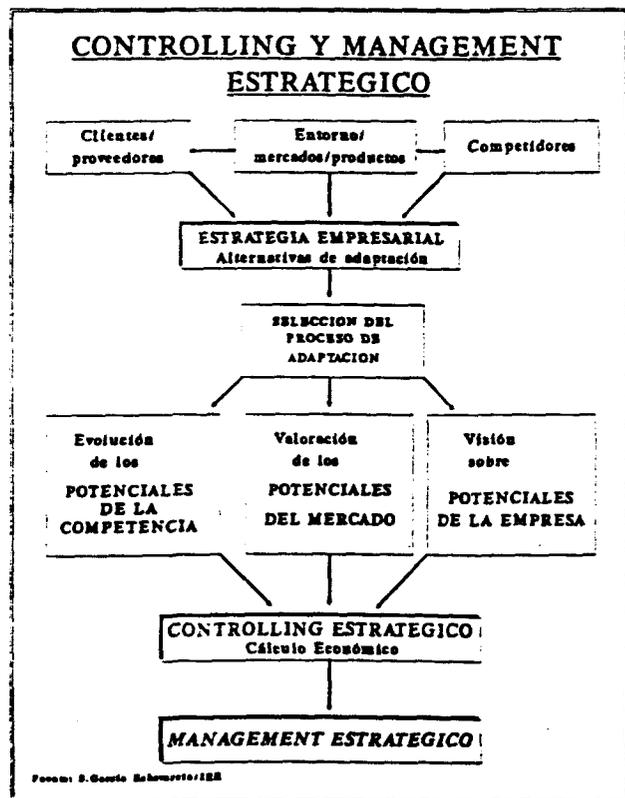


Figura 17 : Controlling y Management estratégico

utiliza los potenciales de la empresa con respecto a los potenciales de la competencia y del mercado.

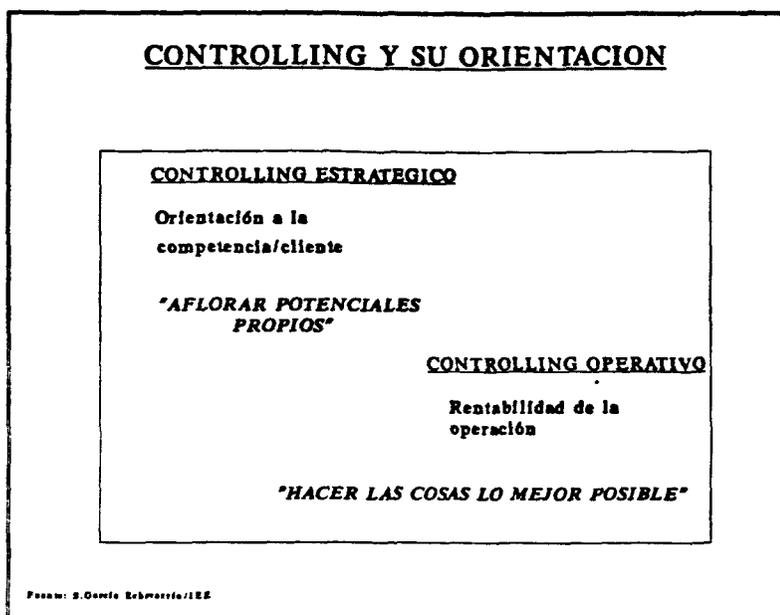


Figura 18 : Controlling y su orientación

IV. EFICIENCIA ECONOMICA EN LA EMPRESA A TRAVES DEL CONTROLLING ESTRATEGICO

Dirigir una empresa, dirigir una economía, significa siempre una actuación económica orientada a realizar cambios. Dirigir, siempre se dirige, en procesos de cambio. Si no hay cambio, si no hay otras alternativas, hay muy poco que dirigir, y lo que hay que hacer es administrar.

Consiguientemente, el Controlling moderno tiene que ver con la dirección de los procesos de cambio. Pero el Controlling trata de contribuir en ese proceso de dirección del cambio con aquella institución económica que es la que debe ser un elemento común a todos los procesos y funciones de la empresa. Cada una de las funciones empresariales, marketing, finanzas, etc., tiene sus características

peculiares en su forma de concebir su localización en la empresa, en la forma de realizar sus procesos, en la forma de disponer de recursos y de hombres, etc., y lo único común entre todas estas funciones corresponde a la dimensión económica. En todas ellas se dispone de recursos económicos, bien sean materiales o humanos, de potenciales, que pueden ser utilizados en una u otra de las funciones. Lo económico es lo común entre todas las funciones, y es lo que puede asignarse a una u otra. Es lo que tiene movilidad en la empresa. Por el contrario, lo específico de cada función es su propia característica y no puede ser sustituido por elementos de otra función más que en márgenes muy limitados.

Por ello es importante asumir que el Controlling tiene esa labor coordinadora basándose en los valores económicos que reflejan todo potencial en cada una de las funciones empresariales y en los propios entornos de la empresa.

Por tanto es importante arrancar de que en toda empresa que hay que dirigir se trata siempre de seleccionar, de buscar alternativas o estrategias para adaptar la empresa a las situaciones de cambio, buscando mayor eficiencia en la asignación de los recursos por las situaciones cambiantes del entorno, de la competencia, de los clientes, de la tecnología y de las propias características, así como de las estructuras de la empresa.

Existen tres formas de adaptarse en el ámbito empresarial :

- a) - La adaptación de tipo oscilativo, que corresponde fundamentalmente a un reto administrativo. Dada una estructura, dados unos potenciales, siendo esos potenciales conocidos, se trata de aflorar lo más eficientemente posible esos potenciales. Esto correspondería, y corresponde, al Controlling operativo. Se trata de adaptarse a las situaciones de cambio con una mejor gestión y administración de los potenciales disponibles, y no por rupturas organizativas.
- b) - La segunda forma de adaptarse corresponde básicamente a una adaptación de tipo tendencial, esto es, con criterios técnicos y económicos se trata de adaptarse a un crecimiento continuado, sin rupturas, y, consiguientemente, el proceso de adaptación es un reto técnico. Y se trata también de una dimensión que afecta a un Controlling de tipo operativo y que generalmente implica ya cálculos de planificación y de asignación de recursos dentro del

contexto de una planificación estratégica de inversiones y de programas parecidos.

- c) - La tercera forma de adaptar una empresa, un proceso, una función, es de forma mutativa, esto es, mediante ruptura organizativa. Cuando el proceso de adaptación implica un cambio en los esquemas organizativos de la institución, de los procesos o de la función, nos encontramos con una exigencia de Controlling estratégico. Nuevas orientaciones de inversiones, nuevas formas de desarrollar.

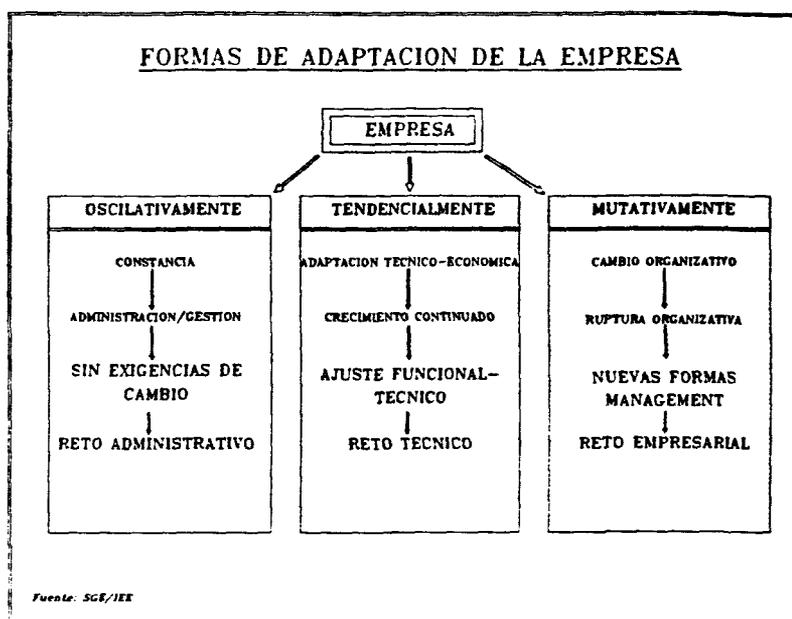


Figura 19 : Formas de adaptación de la empresa

El problema de todo directivo, y en particular del controller, en su apoyo o servicio al directivo, es saber elegir qué combinación de estas distintas formas de adaptación constituye aquella alternativa más eficiente para el proceso de dirección de esa empresa por una de sus funciones concretas.

Por ello la eficiencia económica en la empresa depende de este proceso de saber conjugar el rol del directivo con el rol del controller, desde el punto de vista de la aportación de cada uno de ellos a los procesos de configuración de futuro de esa empresa más que del punto de vista de mera organización.

Tal como puede verse en la figura 20, un manager dirige, por un lado, hombres y, por otro lado, está tomando decisiones sobre recursos o medios. El controller, por otro lado, lo que hace es evaluar tareas, valora los procesos, las funciones, y, al mismo tiempo, facilita procesos de aprendizaje que implican para los hombres que tienen que ser dirigidos facilitarles comportamientos económicos, esto es, el que dirige facilita los elementos que caracterizan a su función; el controller corresponde fundamentalmente a la aportación de comportamientos económicos, tanto institucionales como individuales.

Por otro lado, lo mismo sucede en cuanto a las decisiones del manager a los recursos y medios, el controller lo que facilita son los criterios económicos que tienen que aplicarse a los procesos o las funciones que dirige el directivo y en el que están involucrando recursos institucionales. Aquí es donde viene esta cooperación, cohabitación en las tres claves de todo proceso de dirección :

- . Fijar objetivos
- . Realizar el cálculo económico o planificación
- . Disponer de la información, a poder ser on line, a los efectos de adaptación permanente

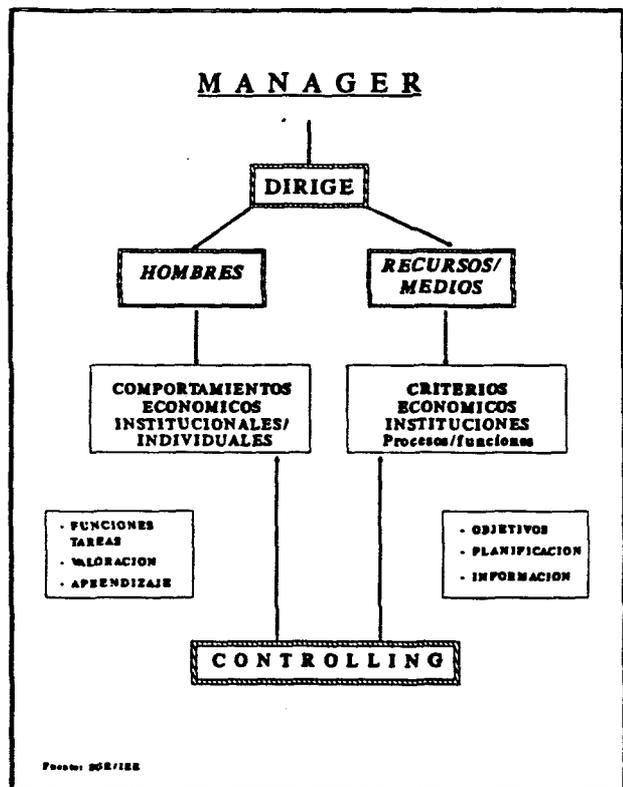


Figura 20 : El Manager

En una versión de contraposición entre controller y directivo puede apreciarse, en la figura 21, que el proceso de Controlling es dar ese servicio para el que el que dirige la actividad funcional o el proceso, y que tiene que adoptar las decisiones para adaptarse, y que asume la responsabilidad de los resultados, cuenta en el controller con el que le facilita el criterio económico, los comporta-

mientos que reflejan los resultados alternativos y es, sobre todo, el que le facilita la integración de la función a un proceso de estar dirigiendo en el conjunto empresarial.

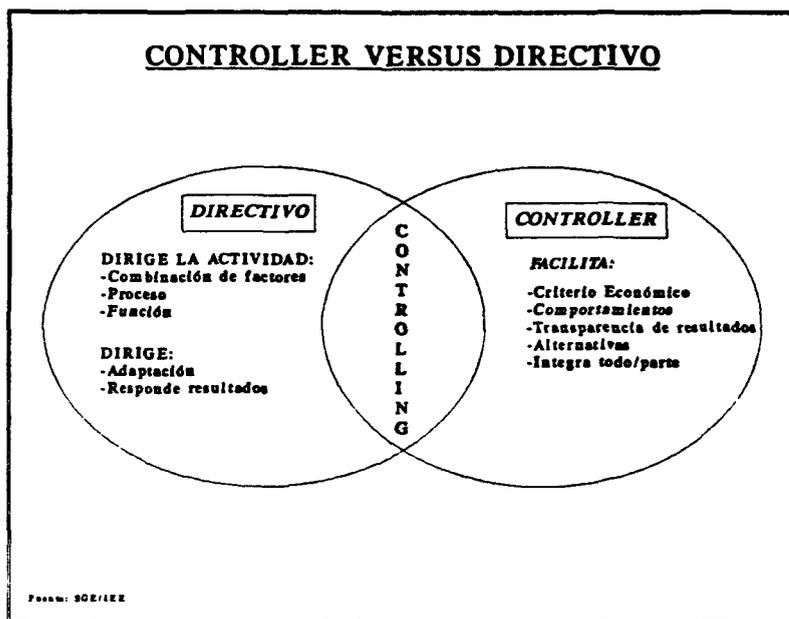


Figura 21 : Controller versus directivo

Esta convergencia coordinadora constituye, sin duda, el éxito en el funcionamiento de cualquier corporación.

Es por lo que se considera que las funciones del controller deben ser fundamentalmente, no controlar en el sentido clásico, sino resolver los problemas, bien sea en el diseño de la planificación o en el desarrollo futuro de la compañía. Pero no solamente debe resolver los problemas, sino que debe coayudar a que esos procesos de adaptación, que en los casos mutativos pueden ser de una gran dureza, se suavicen por la vía de :

- . negociar, debe vender los criterios económicos
- . crear confianza, sobre todo, debe asegurar la existencia de una unidad doctrinal económica a los efectos de que los recursos escasos no se dilapiden en una función cuando falta en otras.

Este juego entre controller y directivo, entre economista de empresa y directivo, constituye, sin duda, la clave de estas dos dimensiones que tienen que coordinarse, no a nivel de las grandes instituciones corporativas de los Comités de Dirección, sino en el mismo frente de batalla en el que tienen que dirimirse los procesos de asignación de recursos en la realidad.

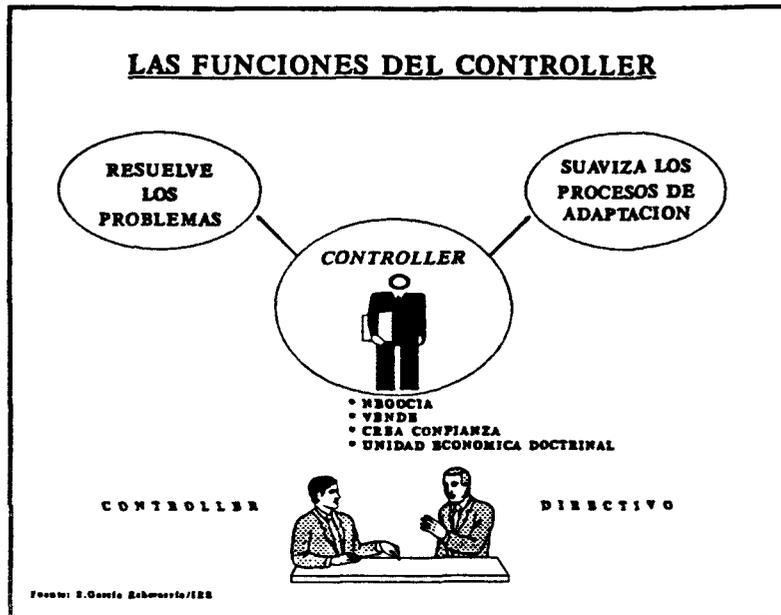


Figura 22 : Las funciones del controller

Consiguientemente, puede afirmarse que la relación entre el Controlling moderno y el Management implica la creación de una nueva cultura empresarial. Mientras que el Controlling moderno busca fundamentalmente :

- . criterio económico unitario
- . futuro
- . cambios de comportamientos

el Management que descansa sobre estos tres elementos, es la configuración de la estructura directiva y organizativa, de los sistemas de información.

La nueva cultura empresarial que el Controlling moderno en colaboración con el Management debe facilitar, es :

- . otro estilo de dirección
- . la capacidad de poder vincular lo global con lo singular
- . la capacidad de aunar lo institucional con lo individual y,
- . por último, la capacidad de generar flexibilidad y capacidad de adaptación

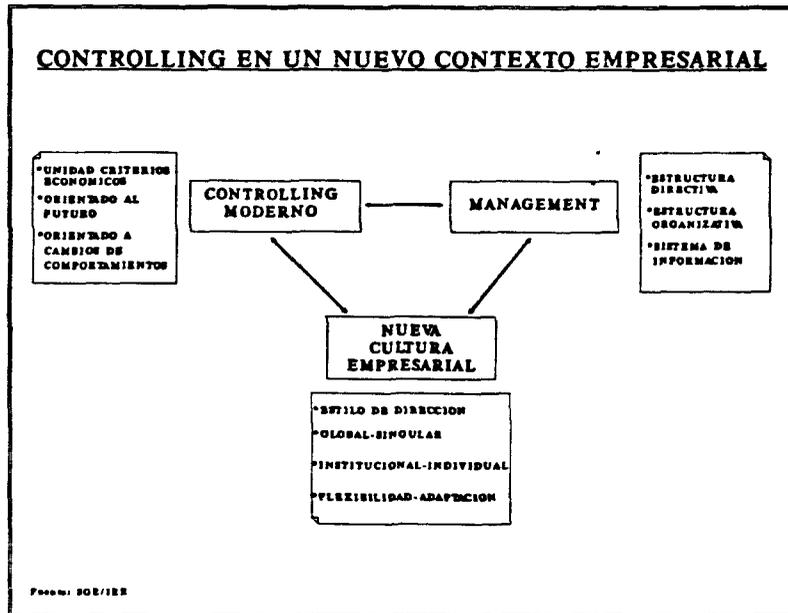


Figura 23 : Controlling en un nuevo contexto empresarial

V. NUEVOS ESTILOS DE DIRECCION EN BASE AL CONTROLLING MODERNO

Controlling es, sin duda, lo que vienen denominando algunos autores el pilotaje económico de la empresa. Si bien es cierto que el Controlling es tarea de cada uno de los directivos, sin embargo, se necesita una coordinación a través de un sistema de información que implique la consideración entre los elementos de globalidad y los elementos de singularidad.

El problema clave en todo análisis estratégico es no perder de vista la globalidad del conjunto institucional o del proceso pero, al mismo tiempo, debe actuarse sobre el plan de la realidad en los elementos singulares y específicos de cada uno de los directivos.



Figura 23a : Orientación del sistema de Controlling

Siempre el Controlling significa observar la empresa hacia el futuro y desde el futuro. El Controlling tiene que estar además omnipresente todos los días en la misma casa y, consiguientemente, debe asumir, lo mismo que el marketing se orienta a descubrir los potenciales de mercado, el Controlling tiene que orientarse a descubrir los potenciales de los recursos disponibles.

Por ello el Controlling abarca dos grandes claves de actuación :

- 1 - Establecimiento de toda la planificación estratégica en lo que concierne a los objetivos, condiciones de trabajo y el problema de las restricciones asumibles cara a las estrategias a medio/largo plazo, esto es, todos los componentes de una planificación estratégica y, consiguientemente, todo lo que afecta a cálculos de inversión, estructuras financieras, etc.

- 2 - En segundo lugar, la función es siempre la rendición de cuentas y transparencia de la información en base de sistemas de información de la evaluación de precios, del análisis de diferencias, de coordinar los distintos cálculos económicos, evaluar los cálculos de rentabilidad y, sobre todo, y una de sus funciones básicas es preparar lo que puede afectar a un "Management by exception"

Puede decirse que el Controlling, tal como puede verse en la figura 24, constituye un puente :

- . entre el análisis operativo y el análisis estratégico
- . entre el análisis a corto y el análisis a largo plazo
- . entre el análisis de presente y el de futuro.

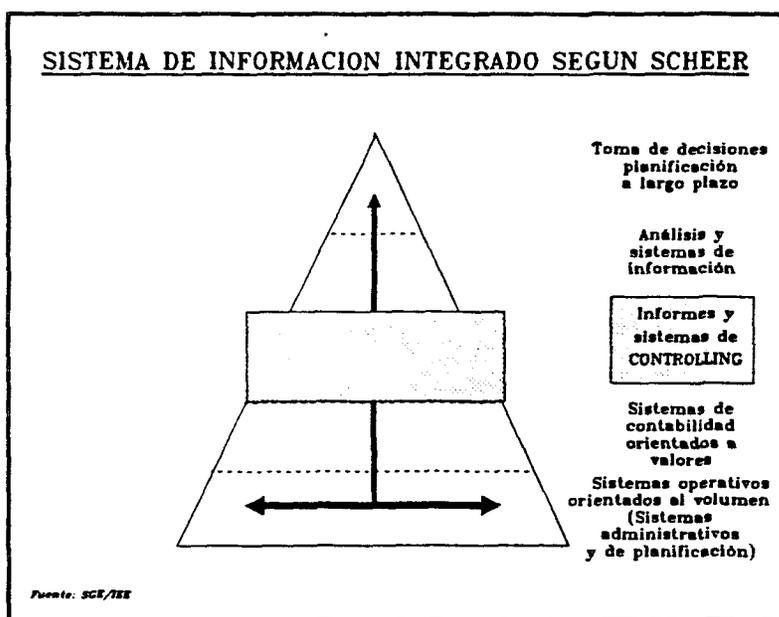


Figura 24 : Sistema de información integrado según Scheer

Siempre el Controlling se asienta sobre valores ya que, fundamentalmente, constituye ese puente entre todos los sistemas operativos, de los factores disponibles, pero con una valoración económica con respecto a esa corporación, de manera que pueda facilitar el acceso al diseño de la estrategia futura.

Pero es que además el Controlling integra actuaciones tanto en la línea operativa como en las líneas estratégicas, de manera que la distinción clásica entre los Staffs y la línea se diluyen de manera muy significativa y generan un proceso de continuidad y, por último, sobre todo, el Controlling integra directivos de diferentes niveles, con lo cual facilita, como veremos más adelante, las condiciones básicas para una actuación en equipo.

De manera más concreta puede apreciarse en la figura 25 lo que constituyen las tareas fundamentales del Controlling moderno : por un lado, el seguimiento de todo el proceso previsional en cuanto a su realización y, también, las posibles alternativas que pueden darse.

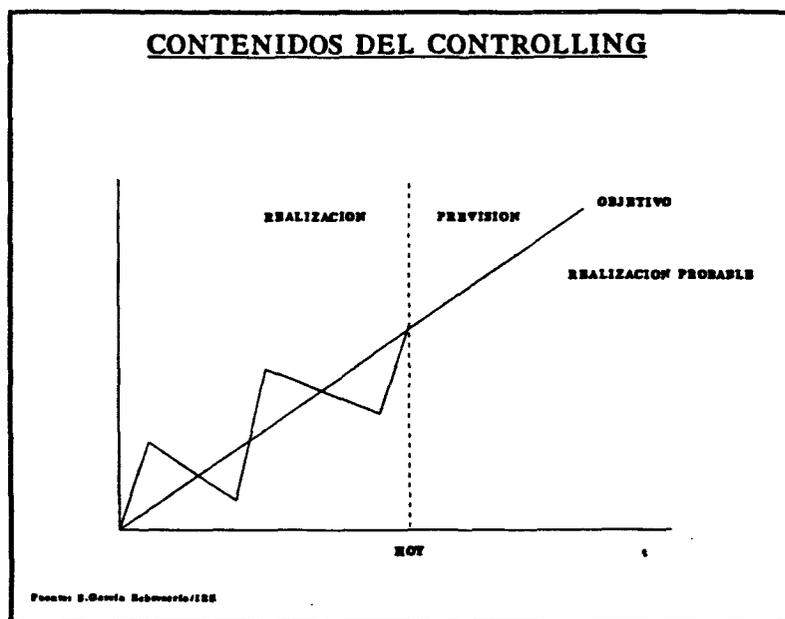


Figura 25 : Contenidos del Controlling

Es importante considerar que para poder realizar esta capacidad de interface entre las diferentes dimensiones que configuran la actividad empresarial, se precisa de sistemas de información altamente flexibles, que visualicen lo global y lo singular, y que permitan actuaciones de muy rápida percepción. Mientras que los sistemas clásicos de la contabilidad estaban orientados a la interpretación de la empresa desde dentro, el Controlling moderno, que descansa en los márgenes de cubrimiento, está orientado a ver la empresa desde fuera.

Es importante este cambio radical facilitado en concreto por la capacidad de los nuevos sistemas desarrollados por SAP, que significa la puesta a punto de una orientación empresarial hacia sistemas directivos y organizativos mucho más flexibles, sin romper continuidades ni crear traumas y, consiguientemente, una mejor adaptación estratégica a las situaciones cambiantes.

Si se tiene en cuenta que el directivo que necesita una empresa en un sistema competitivo corresponde al perfil señalado en la figura 28, puede apreciarse que ese directivo, cuyo valor principal va a ser que disponga de visión para conocer las posibilidades estratégicas, precisa de una

información orientada al futuro y al mercado como punto de referencia y, a partir de ahí, conocer los potenciales de la empresa para evaluar las posibilidades de adaptación. Y como eso sucede en múltiples directivos, y dadas las exigencias de autonomía, exige que el controller sea aquella persona que coordine, por un lado, la necesidades de descentralización, y búsqueda de potenciales y de aflorarlos, frente a la necesidad de mantener una unidad de criterio económico.

Por otro lado, el trabajo en equipo en autonomía, quiere decir, la capacidad creativa e innovadora, necesita desarrollarse, pero con números en la mano, esto es, con una racionalidad que permita asegurarse que en cualquier punto de la corporación en la que se estén tomando iniciativas creadoras e innovadoras de como adaptarse la empresa, se esté evaluando bajo los criterios de unidad doctrinal económica de la empresa, las decisiones que se van adoptando y, consiguientemente, midiendo las alternativas. Es entonces cuando el directivo

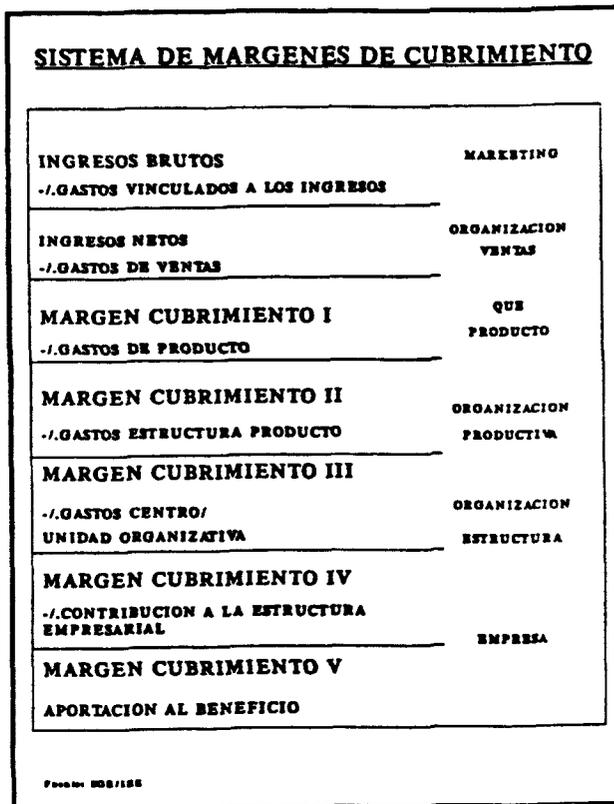


Figura 27 : Sistema de márgenes de cubrimiento

español podrá disponer de capacidad para medir los riesgos y, por lo tanto, empezar a asumir autonomía.

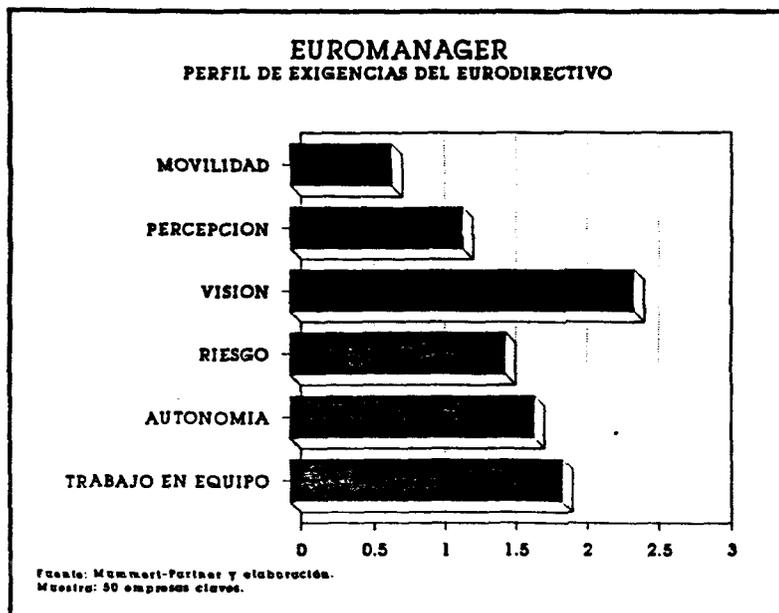


Figura 28 : Perfil de exigencias del eurodirectivo

La colaboración entre los distintos niveles, que es lo que constituye el trabajo en equipo y no las comisiones, son condiciones *sine qua non* que necesitan de este tipo de información para poder evaluar las contribuciones de cada nivel o fase.

Y también se mejoraría sustancialmente la movilidad de esas corporaciones si se consiguiese disponer de información adecuada.

El perfil del directivo que se preve para el año 2000 puede apreciarse que está basado en valores que rompen con los criterios clásicos en los que entendemos los sistemas de dirección y organización, la asunción de responsabilidades y los aspectos que corresponden al rol del directivo dentro de la empresa.

Puede apreciarse cómo los principios éticos constituyen el valor más alto, así como también la lealtad, inteligencia, y luego toda una serie de valores relacionados con el hombre, la involucración de los otros hombres en el procesos de dirigir y comunicar hacia el futuro. Todos estos valores tienen que estar medidos, y la única forma de poder medirlos desde la perspectiva de los resultados

de estos comportamientos, es que el controller sea capaz de reflejar cuáles son las posibilidades que tiene una corporación con sus entornos y sus potenciales para poder dar capacidad de desarrollo a esta dimensión humana que es, sin duda, la que va a dotar a una empresa de mayor o menor capacidad competitiva.

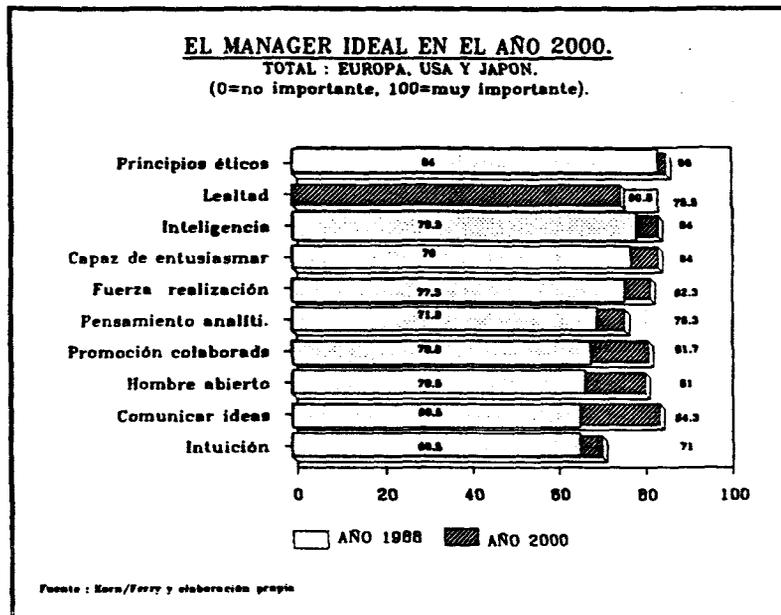


Figura 29 : El manager ideal en el año 2000

Consiguientemente, el cambio de estilo de dirección que implica un Controlling moderno incide en la forma de orientar todo el sistema de información económica de la empresa.

Tal como puede verse en la figura 30, los sistemas de información clásicos están caracterizados por una :

- . orientación burocrática del sistema corporativo
- . una organización con una fuerte centralización, y
- . en cuanto al rol del hombre, está caracterizado por la función que realiza y el cumplimiento de esa función.

Por el contrario, cuando se trata de sistemas de información orientados a márgenes de cubrimiento o de aportaciones tenemos que la estructura de este

sistema, que coincide con las características de un Controlling moderno, viene definido por :

- . Una adaptación estratégica de la propia corporación, esto es, descubrir oportunidades, riesgos y adaptar de la forma más eficiente con aquella alternativa más adecuada a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- . Una organización descentralizada y, por lo tanto, con exigencias al sistema de información para cada uno de sus procesos, funciones y partes de las mismas.
- . Y una orientación en cuanto al hombre, al proceso que dirige, al proceso de dirección y no a la función.

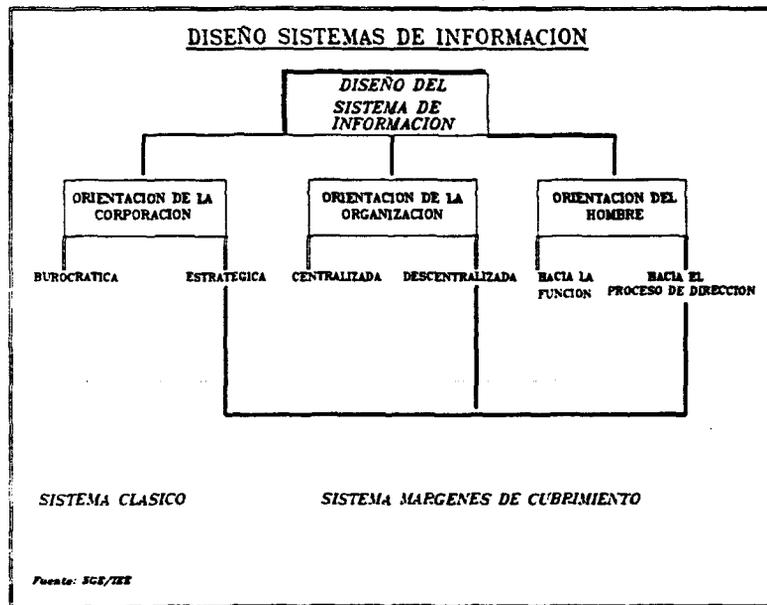


Figura 30 : Diseño Sistemas de Información

Puede, por consiguiente, apreciarse que el sistema clásico implica fundamentalmente un Controlling de control a posteriori, de verificación de norma cumplida, mientras que un sistema de márgenes de cubrimiento, como en su más amplia gama de matizaciones técnicas, está orientado a una dirección estratégica fundamentada básicamente en inmiscuirse en aquellos aspectos económicos de todos y cada uno de los procesos de dirección de la empresa.

VI. CONTROLLING COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Para poder ubicar el nuevo diseño del Controlling moderno en una empresa, en un mercado abierto y competitivo, creo que es importante que nos orientemos en primer lugar a conocer cuáles son aquellos componentes que definen la capacidad competitiva de una empresa. A partir de ahí pueden desarrollarse perfectamente los propios contenidos del Controlling moderno y del papel del controller dentro de las organizaciones empresariales.

Competitividad es una orientación que se da al comportamiento del hombre en la empresa, al directivo, y que constituye el criterio económico por excelencia. La asignación de los recursos tiene que hacerse de forma competitiva, esto es, teniendo en cuenta las oportunidades y riesgos del entorno a los que va orientados los recursos implicados y, por otra parte, debe considerar cuáles son aquellos puntos fuertes y débiles de la propia corporación.

Si una empresa quiere aterrizar en la pista de beneficios tiene que hacerlo en un sistema abierto y competitivo a través de la competitividad. No lo puede hacer a través del establecimiento de márgenes de escandallo. Los beneficios se aseguran, se consolidan y se logran porque se es más competitivo que otros, de manera que es la consecuencia de asignar los escasos recursos disponibles para aquellos entornos y en base a aquellos potenciales en que la empresa es diferente a las otras compañías.

Pero competitividad es, al mismo tiempo, un criterio de orientación para el comportamiento humano dentro de la empresa y fuera de la misma. Es la sensibilidad de los que ven la empresa con sus potenciales y riesgos desde fuera, y la ven en comparación con los otros. La eficiencia de una empresa depende naturalmente, en primer lugar, del posicionamiento competitivo de esa empresa con respecto a los otros competidores.

Pero además, competitividad es que, descubierto ese posicionamiento competitivo, necesita la empresa tomar decisiones para adaptar sus propios puntos fuertes y débiles, sus estructuras y procesos. El criterio de competitividad es el único que verdaderamente puede regir los procesos de asignación de recursos y de dirección de las instituciones, procesos y funciones.

Podemos distinguir claramente cuatro elementos claves que son los que tienen que figurar necesariamente en toda la función de un controller moderno :

- 1 - En primer lugar, la que corresponde a la medición, información y seguimiento de la eficiencia en la asignación de los recursos, las productividades en cada uno de los elementos que configuran la actividad empresarial. La asignación de recursos es una de las funciones claves del Controlling y para ello desarrolla todos los sistemas analíticos, en particular los nuevos diseños y márgenes de cubrimiento, que permiten desagregar, en la magnitud deseada en cada momento y *on line*, cuáles son las expectativas de productividades, cuáles son las realizadas y conocer, en gran medida, los motivos por los cuáles se están produciendo esas desviaciones. Pero ello de manera inmediata porque el controller, no es un registrador de desviaciones sino que constituye el brazo derecho del que está dirigiendo el proceso de asignar los recursos.
- 2 - Pero ser competitivo depende también del tiempo y del coste que se tarde en adaptar los procesos y funciones. Todo proceso de cambio puede hacerse de manera más o menos rápida y más o menos flexible, lo cual implica recursos, bien sean materiales o bien sean de tiempo. El seguimiento de los calendarios de adaptación y, consiguientemente, las formas en las cuáles se adapta constituyen una de las funciones claves que contribuyen a la competitividad y, consiguientemente, también al papel del controller.
- 3 - La tercera pieza significativa es que el Controlling no es solamente de cada uno de los factores, como anteriormente se ha mencionado, sino también del conjunto de sistema dispositivo. La organización, la dirección y los propios sistemas de información constituyen, sin duda, factores con mayor o menor eficiencia. Y precisamente este *soft* de los sistemas de dirección es hoy el factor estratégico clave. Los costes fijos, los recursos no utilizados adecuadamente provienen en una gran mayoría de inadecuados sistemas de dirección y organización, y por falta de capacidad de descubrimiento de esos

problemas a través de sistemas de información eficientes. Este es el tercer elemento que debe constituir el punto de actividad del Controlling.

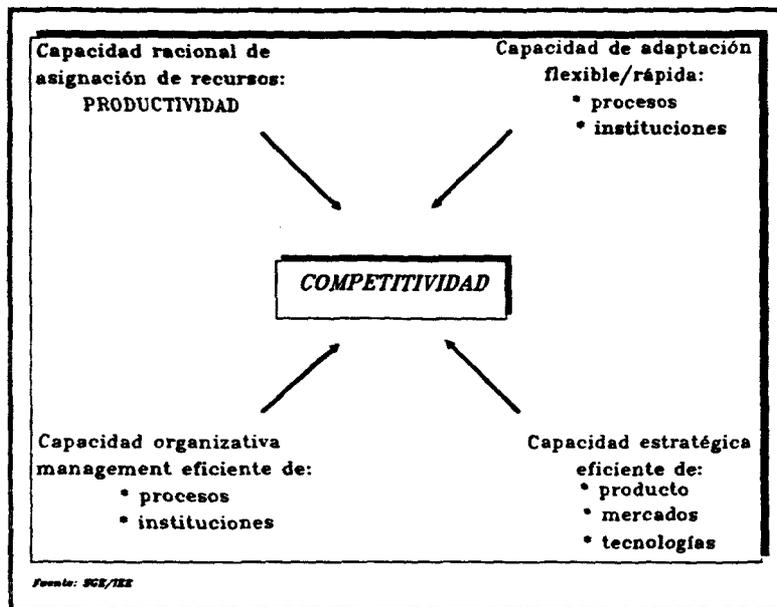


Figura 31 : Competitividad

4 - Por último, toda empresa tiene que descubrir en el entorno las oportunidades y riesgos, tiene que conocer sus puntos fuertes y débiles y, con ello, proceder a la elección de la adaptación estratégica más adecuada. Este problema constituye otro de los contenidos básicos del Controlling desde el análisis de los precios de los productos a la evaluación de oportunidades y riesgos, la planificación estratégica.

Por consiguiente, el Controlling implica :

- . Todo el sistema de cálculo económico a corto, medio y largo plazo que afecta tanto al conjunto de la empresa como a cada una de sus partes, funciones o procesos singulares.
- . Controlling es el entramado de toda la asignación de recursos empresariales que decide y dirige el directivo y al que el controller le facilita la información económica, tanto desde la perspectiva externa como también

desde la perspectiva de un global Management de cada una de las funciones concretas.

. A corto plazo los contenidos del Controlling son :

- Todos los problemas para adaptarse en los procesos, funciones, a través del sistema de información analítica calculando lo más cerca del momento de decisión y, a poder ser, antes de ese momento, las situaciones previsibles o existentes.
- A corto plazo debe ser el sistema analítico que, arrancando de un conjunto de datos contables, de sistemas técnicos, de los CIM y CAM y demás fuentes que faciliten información sobre el proceso de dirección de los recursos en el corto plazo y la valoración de cada uno de estos procesos en búsqueda de procesos de adaptación permanentes. Supone una actividad sumamente creativa de adaptación, provocando innovación y creatividad.

. A medio plazo supone fundamentalmente todo el contenido de :

- Los sistemas presupuestarios que configura el Controlling operativo
- El sistema de evaluación y de seguimiento de proyectos investigación y desarrollo, inversiones, etc., todo lo que es implementación.
- Todos los que son los elementos claves de coordinación con el entorno, como política de precios, marketing, etc.

. A largo plazo supone fundamentalmente :

- El Controlling estratégico, que es descubrir o ayudar a descubrir en el cálculo económico las oportunidades y riesgos de los entornos.
- Conocer y apreciar los procesos de cambio y las estrategias de adaptación.

- Conocer y disponer de información sobre puntos fuertes y débiles de la compañía

. Desde fuera de la empresa supone el Controlling fundamentalmente :

- La planificación estratégica desde la dimensión de la competencia
- Su identificación con los procesos de marketing estratégicos y operativos
- Toda la coordinación con el entorno que exige disposición de recursos

. Desde dentro de la empresa la función del Controlling puede establecerse en torno a :

- Desarrollo de las estructuras de puntos fuertes y débiles, de manera que se asignen los recursos a los potenciales de la empresa y el Controlling establezca los criterios económicos para la toma de decisiones y asignación de recursos a corto, medio y largo plazo.
- El Controlling analiza el desarrollo empresarial, descubre las ineficiencias y propone soluciones para subsanarlas.
- Por último, el Controlling genera los sistemas de información para los diferentes niveles de dirección desde un sólo diseño dando coherencia al conjunto de información que se está manejando para los distintos procesos de dirección.

Para mí el Controlling es la economía empresarial; el controller es el hombre que da forma, coherencia y eficacia desde la dimensión global como desde la singularidad para que cada directivo, a la hora de disponer de recursos, tenga la información disponible de la coherencia económica, de las oportunidades de esos recursos que está dirigiendo y, consiguientemente, la función del controller es una función de coordinación económica que va a definir que se estén o no utilizando eficientemente los recursos en una empresa.

Es el hombre que incorpora lo económico en la empresa y es el que da capacidad directiva con el contraste, diálogo y capacidad funcional para que el directivo concentre sus esfuerzos en la función de dirección asignada, pero que sepa que está respaldado desde la globalidad y la singularidad de que el elemento económico es coherente al conjunto de la institución, y es el apropiado para su función concreta.

VII. CONCLUSIONES

1. El paso de un orden económico cerrado, regulado, a un orden económico competitivo y abierto implica un cambio de orientación en los criterios de decisión empresarial. El objetivo beneficio constituye sin duda, el punto de referencia que da consistencia y asegura el futuro empresarial

Pero en un orden económico regulado, el beneficio es consecuencia del traslado al entorno de un margen que se impone por la empresa, en un sistema abierto el beneficio es la consecuencia de una eficiente dirección de los recursos y potenciales empresariales.

2. El Controlling moderno arranca del presente en su función para configurar el futuro. Controlling moderno es el cálculo económico que acompaña a todos los procesos de dirección. Supone y es el único instrumento coordinador entre todas las funciones, y entre éstas y la empresa en su conjunto.
3. El Controlling es el brazo derecho del que tiene que disponer todo directivo para garantizar el éxito de su actuación y su mejor contribución al conjunto de la empresa.
4. El Controlling debe situarse en los propios procesos de dirección, insistir, y no ser un Staff clásico. El Controlling debe estar en línea, en todos los niveles como el brazo económico de todos los procesos de dirección.
5. El Controlling implica todo cálculo económico en la empresa y debe asumir tanto la unidad de criterio económico en la empresa como la coherencia

necesaria entre las exigencias de globalidad de la empresa con todas y cada una de sus funciones.

6. Todo el cálculo económico es :

- . Sistemas analíticos y técnicos
- . Planificación estratégica
- . Marketing
- . Investigación y desarrollo
- . Sistemas de información en los distintos niveles directivos

Es la institución que diseña, realiza y adapta el cálculo económico en la empresa para armonizar, bajo una unidad doctrinal, la asignación de los recursos.

7. El Controlling moderno implica una sustitución de los sistemas clásicos de cálculo económico parcial en un sólo concepto empresarial. El amplio desarrollo conceptual de los planteamientos de los márgenes de cubrimiento y el desarrollo de los sistemas de información de soft flexibles y rápidos, como los desarrollados por SAP, han permitido hacer operativa la concepción aquí expuesta, que arranca, en su desarrollo científico, de los años cincuenta.

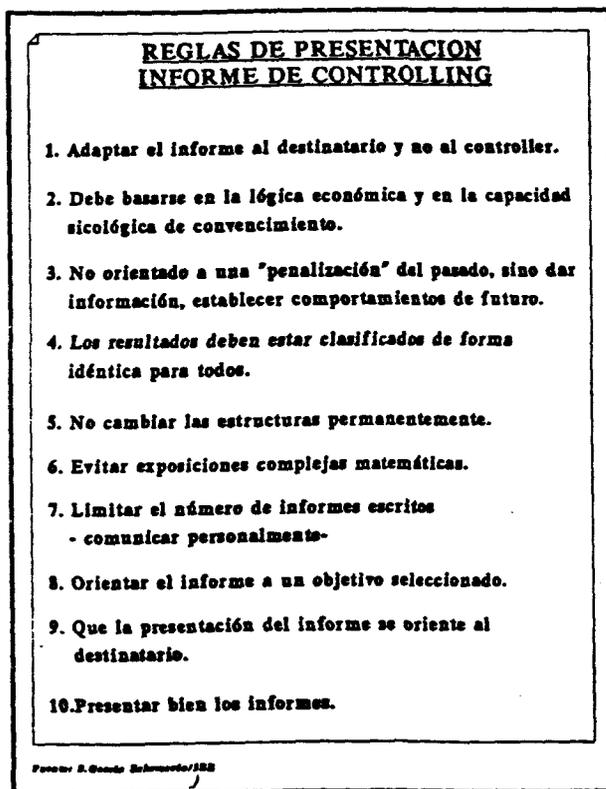


Figura 32 : Reglas de presentación del Informe de Controlling

8. El Controlling moderno es la estructura económica de la empresa, es el instrumento coordinador por excelencia, y configura la base del diálogo directivo en la empresa, repercutiendo en los comportamientos directivos, no solo económicos, sino en los propios procesos de dirección.

Es otra empresa, otra organización, otro estilo de dirigir, y otra forma de asegurar el éxito empresarial, integrando y motivando al directivo en el compromiso global de la empresa en la que actúa. Se reducen radicalmente los costes de coordinación dentro de la empresa, y de ésta con el entorno.