

CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS

Ramón Oscar Pérez T

oscarperez1410@hotmail.com

Resumen

El control de gestión financiero consiste principalmente en medir y evaluar de manera oportuna la rentabilidad global de las diferentes actividades que realiza la empresa clasificándolas en: productos, mercados, centros de responsabilidad, unidades de negocios, proyectos, planes de inversión, filiales y divisiones. Por ello, puede contribuir a maximizar el beneficio y el valor de la empresa, brindando confiabilidad en la información financiera. De ahí que el objetivo del artículo es argumentar la necesidad del control de gestión financiero como un medio para desplegar la acción estratégica en toda la organización, basado en una revisión documental, permite concluir que el fin del control de gestión en las organizaciones es asegurar que las actividades desarrolladas por los diferentes miembros de los equipo de trabajo definan el proceso de planificación estratégica, fortaleciendo la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos establecidos.

Descriptores: Control, Gestión Financiera, Planificación Estratégica.

ABSTRACT

Introducción

La gestión financiera ha tomado una importancia relevante en los últimos años debido principalmente a las características particulares del entorno en que se desarrollan las actividades de las empresas, el cual tiende a ser cada vez más complejo, competitivo y cambiante, con altos niveles de incertidumbre y con marcos regulatorios cada vez más amplios, lo cual representa un mayor reto para la gerencia actual, llevándola a aplicar mejoras significativas en lo que a la gestión empresarial de las finanzas se refiere.

Se debe mencionar como uno de los aspectos a destacar el esfuerzo de los gerentes por adaptarse continuamente a dicho entorno apoyándose

en la aplicabilidad de herramientas de evaluación y análisis dentro de las que destaca el control de gestión financiero, el cual como elemento clave del proceso de dirección contribuye en gran manera a mejorar las actuaciones y los resultados organizacionales.

Los gerentes se ven continuamente en la necesidad de asumir decisiones que estando fundamentadas en la estrategia organizacional permitan garantizar el logro de los objetivos globales, así como mantener márgenes financieros que garanticen resultados económicos eficaces y eficientes, todo esto enmarcado en procesos flexibles de mejora continua.

La práctica organizacional ha ido demostrando cada día que independientemente del estilo de liderazgo que ejerza, la dirección de las empresas tiene en el control de gestión financiero un elemento o factor que contribuye a generar el óptimo uso de los recursos para alcanzar e inclusive superar los resultados que se esperan, teniendo en cuenta que el control de gestión a través del diagnóstico aporta recomendaciones que retroalimentan a la dirección facilitando la ejecución de una de sus máximas responsabilidades como lo es la toma de decisiones estratégicas. En tal sentido, el objetivo del artículo es argumentar la necesidad del control de gestión financiero como factor estratégico de las empresas, con base a una revisión documental, que permitió su estructuración en tres partes: gestión financiera empresarial, planificación estratégica financiera, control de gestión organizacional y conclusiones.

Gestión financiera empresarial

Existe en las organizaciones un conjunto de acciones que son las que permiten la puesta en marcha de forma concreta de las políticas financieras de la empresa, principalmente orientadas a la toma de decisiones para el logro de los planes financieros que fueron trazados con anticipación y a la medición de los resultados obtenidos para orientarlas hacia la mejora permanente de los procesos, a todo esto se le conoce como gestión financiera.

Entendiendo que el término gestión es usado para referirse a las técnicas, conocimientos y recursos que se emplean para llevar a cabo las tareas de una manera eficiente. Entonces, la gestión financiera representa una de las funciones claves que comprende el proceso de administración de las empresas, ya que realiza las revisiones, análisis y toma de decisiones relacionadas con el óptimo uso de los recursos financieros que dispone la organización en un momento determinado, asegurando la generación de beneficios económicos que a su vez maximicen el valor de la entidad.

Es importante destacar, que para garantizar el éxito de la gestión financiera entre las funciones principales que se deberían considerar durante su aplicación están:

- Estimación y definición de las necesidades de recursos financieros;

- Definición de políticas financieras, normas y procedimientos;

- Análisis de la gestión de estructura de costos y de rentabilidad;

- Análisis y toma de decisiones sobre las decisiones de inversión;

- Evaluación de créditos a clientes;

- Establecimiento de relaciones ventajosas con los proveedores;

- Establecimiento de una adecuada estructura financiera y de niveles de endeudamiento,

- Emisión de informes confiables y oportunos, entre otros. Impulsando de esta manera el crecimiento y la generación de valor de la organización.

De lo anterior, se deduce que la gestión financiera se encuentra íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como son: la maximización del beneficio y de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas en una gestión financiera realmente eficaz es el control de gestión, que

garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores y ejecutores del plan financiero.

Planificación estratégica financiera

La planificación traza un camino a seguir para el futuro, es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto, se constituye en una continua selección de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que logren. Según los autores Koontz y O'Donell (2012) "La planeación es decir por adelantado que hacer, cómo, cuándo y quien ha de hacerlo" (p.48).

Con este concepto, se puede afirmar que la planificación implica proyectarse hacia el futuro, tomando como base el presente al cual se ha llegado después de la ejecución de actividades pasadas utilizando los recursos de los cuales dispone la organización. La elaboración de estos planes debe ser liderados por la alta gerencia quienes deben estar en conocimiento pleno de las fortalezas y debilidades, así como los factores internos y externos que afectan la organización.

La importancia de la planificación radica en que es un soporte para contrarrestar la incertidumbre y el cambio, ya que si no se cuenta con planes apropiados prevalecen las actividades fortuitas originando confusión e improvisación. Concentra la atención en los objetivos, los cuales deben estar lo suficientemente comunicados. Ayuda a racionalizar costos, permitiendo aprovechar los recursos al máximo y reduciendo el trabajo improductivo. Facilita el control ya que al planificar se trazan metas que se quieren alcanzar en un tiempo y costo determinado.

La planificación estratégica financiera, por su parte, debe estar orientada a garantizar el logro de resultados operativos y administrativos que afecten positivamente la posición financiera de la organización, además de la adecuada utilización y reinversión de los recursos financieros necesarios a favor del crecimiento y consolidación de la organización. Estas deben incluir áreas como, por ejemplo: evaluación de

créditos a clientes, relaciones ventajosas con los proveedores, obtención de recursos por medio de financiamiento externo, adecuada asignación de recursos financieros, aprobación de planes de inversión, establecimiento de una adecuada estructura financiera y de niveles de endeudamiento, entre otros. Koontz y O'Donell (ob cit) refieren que los planes estratégicos:

Son aquellos que cubren un amplio ámbito temporal (cinco o más años) y clarifican la misión de la organización, los patrones de acción, políticas, objetivos, papeles, programas y estructuras a desarrollar o conseguir en el transcurso de dicho periodo (p.50).

Es decir, que a través del plan estratégico la organización establece el desarrollo e implantación de las estrategias a ser consideradas para garantizar el logro de los objetivos y propósitos que han sido definidos, se usa para suministrar una guía a la dirección general a través de la articulación de las diversas estrategias de cada una de las áreas que conforman la organización, por lo que el plan estratégico es el que indica cual es el camino a seguir.

En el largo plazo, las estrategias financieras deberán estar orientadas a definir aspectos de suma importancia como lo son: la inversión; estructura financiera y política de dividendos, mientras que en el corto plazo debe incluir: capital de trabajo, financiamiento corriente y gestión del efectivo, teniendo en cuenta el entorno económico donde se desenvuelve la empresa. Estas estrategias son precisamente las que deben ser verificadas, evaluadas y medidas en su ejecución a través del proceso de control de gestión financiero.

Es importante acotar, que debido a que las empresas hoy en día no pueden escapar a la realidad de operar bajo un ambiente complejo y lleno de incertidumbre, cobra mayor importancia el establecimiento de los objetivos organizacionales de manera que mediante los mismos se fijen estrategias de acción que minimicen los riesgos y sean fortalecidos los aspectos positivos con que cuenta la organización, dinamizando el

proceso a través de la sugerencia de nuevas estrategias o adaptando las que ya existen para superar a los obstáculos que presenta continuamente dicho entorno.

Control de gestión organizacional

Haciendo referencia a la teoría clásica de la administración de Fayol (1925), reconocido por algunos expertos como el padre de la teoría administrativa moderna y como uno de los pioneros de la incorporación del término control en la gestión organizativa, su hipótesis presenta un modelo que define a la empresa como una entidad abstracta, en la cual es necesario seguir una serie de etapas que le aseguran el logro de sus objetivos o fines para las que fue creada.

Estos procesos son: planeación, organización, dirección, coordinación y control, entendiendo por esta última aquella etapa en donde se evalúa y verifica que todas las actividades se realicen de acuerdo con las reglas previamente establecidas, actividad que hoy en día se agiliza mediante la planificación estratégica y financiera, el objetivo no es otro que determinar las debilidades y errores en los procesos para corregirlos evitando así su repetición.

Una organización podrá contar con un excelente proceso de planificación estratégica y financiera que generen planes muy ambiciosos y retadores, una estructura organizacional acorde con sus necesidades y una gerencia que realice sus funciones de manera eficiente, sin embargo, aunque todo esto esté presente si se carece de un adecuado proceso que genere los lineamientos para asegurar que los hechos van de acuerdo a lo planeado la alta gerencia no podrá verificar cuál es la situación real de la organización

Este proceso es el que se conoce como control de gestión, del cual también puede decirse que es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles de la empresa se aseguran de que el personal que supervisan implantan las estrategias definidas, realizando las actividades asignadas de acuerdo a lo establecido en la etapa de planificación.

Para Anthony (2013) “El control de gestión es una herramienta para implantar estrategias. Las estrategias difieren en cada organización y los controles deben adaptarse a sus requisitos específicos” (p. 53). De tal forma que los objetivos y metas de la organización son definidos en el proceso de planificación, así como las estrategias, métodos, formas, reglas de juego, principios y acciones concretas para alcanzarlos.

Por lo tanto, es a través del establecimiento de lineamientos de control de gestión que se puede medir el nivel de avance en cuanto a la obtención de las metas permitiendo la detección a tiempo de los posibles desvíos a fin de tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Así como la interpretación oportuna de los cambios significativos del entorno lo que requerirá un ajuste en las estrategias trazadas. De acuerdo a Silva (2015) esto se podría lograr mediante mecanismos formales o no formales, tales como:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar (y evaluar posteriormente) el comportamiento de cada departamento a las variables claves de la empresa,

- Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad,

- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa,

- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos,

- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas (y la asignación de incentivos).

Partiendo de la cita anterior, vale comentar que hasta hace algunos años se tenía una percepción distinta de la acción del control de gestión financiero ya que se otorgaba una limitada importancia enfocándolo únicamente en el seguimiento de ciertas herramientas gerenciales, como son: los estados financieros incluidos los diferentes tipos de análisis que

se generan muchas veces de forma extemporánea; los presupuestos que en algunos casos tienden a ser muy rigurosos e inflexibles; y la contabilidad de costos o también conocida como contabilidad gerencial la que incluye muchas veces variables que no son fáciles de analizar e interpretar. En este orden de ideas, Stoner (2011) refiere que:

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad (p.115).

Se puede decir, que el control de gestión es el proceso que debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros), además de definirlo como un proceso eficiente de retroalimentación de información agregando valor a la gestión financiera.

El control de gestión puede percibirse bajo dos enfoques: limitado y amplio. Bajo el enfoque limitado es percibido como la verificación a posteriori de los resultados logrados con base a lo planeado, así como del control y cumplimiento de los gastos con base a los estándares establecidos en términos cuantitativos.

En el enfoque amplio el control de gestión se asume como una actividad donde intervienen todos los niveles y miembros que conforman la organización, orientando las guías de cumplimiento en términos cuantitativos y cualitativos, de allí deriva la importancia que ha tomado la aplicabilidad del mismo, ya que hace énfasis en los factores sociales, culturales, humanos e institucionales, ya que refuerza el principio de que es el comportamiento individual de cada uno de los que integran la organización quien determina la eficacia de la gestión. Con respecto a lo cual Chiavenato (2013) refiere:

La necesidad de control está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, necesidades y motivaciones entre diferentes personas y grupos y la propia complejidad de la realidad organizativa. El control organizativo se realiza a partir de la combinación de diferentes mecanismos usados para influir en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización para que se ajusten a los objetivos organizacionales (p.41).

De allí, que el proceso de control de gestión financiero debe estar estructurado en una serie de etapas que deben llevarse a cabo de forma organizada para obtener del mismo los máximos beneficios posibles: Definición de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, los cuales se generan desde el plan estratégico; de planes y programas que cuantifiquen en términos de eficiencia y efectividad el cumplimiento de los objetivos.

Así como definición de estructura de ejecución y de control, a través de sistemas de compensación y de evaluación del desempeño. Establecimiento de métodos de medición, registro y control de los resultados obtenidos. Determinación de las principales desviaciones y medición de niveles de cumplimiento. Explicación del origen y causas de las desviaciones para el ajuste requerido en los planes.

Cabe agregar, que para el desarrollo de lineamientos de control de gestión conviene ajustarse a una metodología que garantice el mínimo margen de error en la aplicación de los mismos, a continuación, se señalan sus procesos: Diagnóstico Institucional, un buen diseño del proceso de control de gestión este debe comenzar por el estudio del sistema que se desea controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad (2014):

Identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de

garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros (p. 17).

El segundo proceso es la identificación de procesos claves para el éxito empresarial, teniendo en cuenta que el control de gestión se centra en aquellos procesos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, que van desde la situación financiera, la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Seguidamente, se hace el diseño de lineamientos de control de gestión, que se originan de la identificación de las áreas claves, van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

El control es un proceso a través del cual se modifica algún componente del sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. Su fin es lograr que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control en sí mismo no es un fin, sino que es un medio para alcanzar el fin, es decir mejorar la operación del sistema a través de la mejora continua; corregir sobre la marcha las causas de las desviaciones y reaccionar de manera oportuna ante los cambios. Amat (2014) refiere que el fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Otros fines más específicos son los siguientes: Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos. Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro. Motivar. El impulso y la

ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos (p. 85).

Según García, (2011) el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

De tal manera, que el control de gestión se relaciona con las siguientes premisas: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora. Amat (2014) refiere que:

Es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que, en definitiva, constituyen el sistema de control, que promuevan que la actuación (desempeño) de las diferentes personas y unidades estén coordinados con el resto de unidades organizativas y coincida con los objetivos de la dirección (p.15).



Figura 1. Control de Gestión.

Fuente: Amat, J. (2014).

Algunos conceptos relacionan directamente al control de gestión con el término rendimiento, sin embargo, su connotación tiene que ver directamente con el logro de los objetivos o tareas asignadas, por lo que es importante destacar que es importante para las organizaciones tener definidos procesos de medición de desempeño. Se puede indicar, que una de las principales ventajas del control de gestión es la medición de la actuación de la organización, o departamentos y personas estableciendo a su vez la asignación de incentivos para motivar la adaptación de éstos a los objetivos de la organización.

Conclusiones

Las empresas conforman un sistema social que existe con base a unas metas y objetivos que han sido definidos por los miembros de la dirección, su funcionamiento se desarrolla dentro de un entorno específico el cual ejerce su influencia mediante diversos factores que inciden sobre los fines individuales y colectivos que hayan sido establecidos.

A nivel internacional en las organizaciones se puede observar que cada día existe una mayor complejidad en el ámbito organizacional mediante el manejo de variables como: la orientación cada vez más hacia el cliente, el desarrollo y la innovación tecnológica, los sistemas de aseguramiento de la calidad, la optimización de la cadena de suministros, el desarrollo de la cultura organizacional, entre otros.

Considerando todos estos aspectos actuando de forma simultánea, se observa la razón del porque hoy en día los esfuerzos de las directivas hacen énfasis principalmente en el proceso de planeación control y ejecución de las estrategias con todo lo que esto implica, a saber, definición de misión, visión, valores, objetivos, propósitos, iniciativas estratégicas, todo esto con la finalidad de distinguirse por ser una empresa cuyos productos y servicios sean cada vez más competitivos y que les permita además expandirse hacia otros mercados, garantizando todo esto a su vez la obtención de márgenes de rentabilidad y de

eficiencia que aseguren no solo el logro de los objetivos propuestos sino además la permanencia y estabilidad de la organización en el tiempo.

Si bien, las empresas tienen la necesidad imperiosa de definir estrategias que le permitan acceder y mantenerse en el mundo competitivo actual, es importante destacar que si dichas estrategias no van de la mano con mecanismos y lineamientos de control de la gestión financiera que garanticen su materialización los esfuerzos podrían ser inútiles.

Es por ello que actualmente se plantea en las organizaciones la necesidad de desarrollar y optimizar sus procesos de control de gestión, como forma de garantizar la estabilidad financiera y la transparencia en sus resultados económicos producto de la gestión asegurando la ejecución de las estrategias, fines y objetivos financieros que han sido planteados y por otra parte, no menos importante, preservándola a su vez de eventuales situaciones de fraude que afecten a los grupos de interés que conforman la empresa.

De este modo, se evidencia que particularmente en el país, la gran mayoría de las empresas debido a su creciente complejidad y diversificación, sus cambios cualitativos y cuantitativos requieren cada vez más de lineamientos asertivos de control de gestión financiero que les permitan la evaluación constante de las posibles desviaciones que se pudiesen presentar dentro de sus resultados financieros del día a día, de allí la importancia de la implementación de un proceso óptimo de evaluación, inspección y verificación, que en el corto plazo brinde las alertas necesarias para determinar si los procedimientos se están implementando de forma adecuada y si a su vez son los que proporcionan el mayor beneficio.

Referencias

Abad, E. (2014). **Control Interno**. México: Mac Graw Hill.

Amat, J. (2014). **El control de gestión una perspectiva de dirección**
Barcelona: Gestión.

Anthony, R. y Govindarajan, V. (2013). **Sistemas de Control de Gestión**. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2013). **Planeación Estratégica**. Buenos Aires: Panapo.

Chiavenato, I. (2016). **Administración de Empresas**. Buenos Aires: Panapo.

Código de Comercio (1955). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 475**.(Extraordinaria).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860**.

García, J. (2011). **Administración de Empresas**. México: Graw Hill.

Koontz, D y O'Donnell, J. (2012). **Proceso Administrativo**. Buenos Aires: Panapo

Silva, G. (2015). **Plan organizacional para la activación de la creatividad empresarial, orientado a la maximización del rendimiento de la gestión financiera. Caso: Grupo Emi-Venezuela**. Venezuela: Universidad de Carabobo.

Stoner, J. (2011). **Administración**. México: Prentice.

UBA (2017). Aportes a la Formación en Investigación. **Ensayos de Investigación**. San Joaquín de Turmero: UBADIEP. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/004347457f35ca12c05c3>.

oscarperez1410@hotmail.com

Telef. (0414) 2971032

Magister en Gerencia, mención Finanzas. Docente activo UBA. Actualmente, Gerente de Contabilidad en la empresa Industrias Jaboom, C.A, ubicada en la ciudad de La Victoria, Estado Aragua. ORCID