

## **CONTROL EMPRESARIAL**

El **CONTROL EMPRESARIAL** o **CONTROL DE GESTIÓN** es un conjunto de criterios, modelos y herramientas (generalmente informáticas) que transforman la data de los procesos financieros, comerciales y operativos de las empresas en información para evaluar las acciones pasadas y proyectar la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo para mejorar el desempeño de la **EMPRESA**.

Dependiendo del tamaño y complejidad de cada organización el **CONTROL EMPRESARIAL** lo realizan los encargados del área financiera, del área de planificación y presupuesto o de un departamento específico liderado por un Controller. Sus funciones principales son controlar y evaluar, coordinar, comunicar y planificar las acciones financieras, comerciales y operativas tanto pasadas como futuras dentro de la organización.

Los principales técnicas e instrumentos de control y planificación dependiendo de cada clave son las siguientes:

### Clave No.1 **LIQUIDEZ**

- ) El Cash-Flow refleja los ingresos y egresos que va generando la empresa, tanto pasado como futuro. De esta manera se puede establecer una política de cobros y pagos. De ser del caso se pueden fijar planes de acción preventivos y correctivos como el aplanamiento conciliado de pagos o cobros y/o fuentes de financiamiento alternas. A pesar que una empresa puede ser rentable las diferencias entre plazos de cobros y pagos puede generar importantes necesidades de financiación y esto se puede traducir en importantes costos financieros que a su vez reducen la rentabilidad.
- ) Indicadores de Gestión Financieros. Permiten mediante su interpretación y análisis técnico la salud y equilibrio financiero de la empresa. Se suelen utilizar ratios de liquidez, como el periodo medio de inventario, el control del plazo medio de cobro y de pago, el análisis del fondo de maniobra, prueba acida de liquidez, ratios de endeudamiento y apalancamiento, el análisis de las NOF (Necesidades Operativas de Fondo) entre otros.
- ) Previsiones de Tesorería. Esta técnica es fundamental para evaluar la liquidez futura de la empresa. Es importante para saber si la empresa dispondrá de fondos los próximos meses lo que le permitirá saber si puede realizar inversiones, contratar personal o requerir financiación antes de llegar a una situación límite.

### Clave No. 2 **RENTABILIDAD**

- ) El análisis de márgenes y rentabilidad real, utilizando los sistemas de cálculo de costes reales para analizar la rentabilidad detallada a nivel de artículos, familias de productos, clientes, canales de venta, zonas geográficas... Este tipo de técnica permite a la empresa saber dónde está ganado o perdiendo dinero lo que le puede ayudar a reajustar estrategias futuras. Los niveles de rentabilidad pueden ser de diferente índole como son los márgenes de contribución, márgenes brutos, márgenes directos o márgenes completos.
- ) Estado de Resultados Analítico en una estructura de análisis más flexible y acorde con las necesidades de la empresa se puede determinar la generación de valor o aportes marginales de rentabilidad por línea de producto, producto, cliente, canal, etc... Todo este análisis de ser a nivel consolidado como detallado a fin de establecer la evolución de los diferentes componentes de ingresos, costos y gastos.
- ) Sistema de Control Presupuestario, esta técnica permite la fijación de un resultado deseado y la comparativa con los resultados reales. Este sistema debe contemplar análisis evolutivos de cumplimiento presupuestario considerando los principales componentes de las desviaciones a fin de focalizar puntos de mejora. Esta técnica

permite también la evaluación del desempeño de los diferentes componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias.

### Clave No. 3 **PRODUCTIVIDAD**

- ) Indicadores de Gestión No Financieros. Son aquellos que reflejan el estado de situación de las variables que originan los resultados financieros como pueden ser: el número de clientes, el número de pedidos, volúmenes por tipo de productos, mix de productos por canal, gastos operativos por dólar de venta, entre otros.
- ) Eficiencia de Tiempo Productivo. Estos reportes permiten transparentar el nivel de utilización de los diferentes recursos que conforman el modelo operativo de la empresa. Se analizan los tiempos requeridos por cada unidad de análisis como clientes, pedidos, productos, trámites, etc. De esta manera se puede optimizar los recursos, sea incrementando puestos de trabajo, mejorando procesos y tiempos, incorporar procesos automatizados o terciarizar procesos.
- ) Proyecciones Inteligentes. Basados en los dos puntos anteriores se puede ir más allá e incorporar proyecciones a los datos reales lo que les permitirá anticiparse a los resultados finales para tomar decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos. De esta forma controlan la situación y no esperan al cierre del ejercicio para averiguar si la empresa va a obtener beneficios o pérdidas.

Todo esto permite evaluar objetivamente la realidad de la EMPRESA y simular escenarios, planificar, elaborar planes de acción y poner en marcha los engranajes de la empresa para que los resultados sean los esperados y al final del ejercicio no nos llevemos un disgusto.

Es importante controlar lo que ha ocurrido y lo que está ocurriendo, pero más importante es tener la habilidad o usar técnicas para saber lo que va a pasar en el futuro.

Sobre lo que ya ha ocurrido no podemos actuar, pero sí sobre lo que prevemos que va a pasar.

Así que realizando buenas proyecciones tenemos una gran ventaja respecto a empresas que no las realizan ya que podemos ver el futuro y tomar medidas para corregirlo y manipularlo según lo que más nos convenga.

¿Qué crees que hacen las grandes empresas que tienen éxito? ¿Crees que esperan a cerrar un ejercicio para tomar decisiones?

**CONTAR SISTEMA DE CONTROL EMPRESARIAL O DE GESTIÓN ES INDISPENSABLE PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIOS, INDEPENDIENTEMENTE DE SU TAMAÑO, COMPLEJIDAD O SECTOR**