

UD3 EL CONTROL DE GESTIÓN

DEFINICIÓN

Podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información del uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa, para lograr los objetivos planteados.

los condicionantes del control de gestión

La estructura de la empresa, su cultura, el entorno, los propios objetivos y el tamaño son los condicionantes fundamentales del control de gestión.

- El primer condicionante es el **entorno**: puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación **al entorno cambiante** puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
- Los **objetivos** de la empresa también **condicionan el sistema de control** de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.
- La **estructura** de la organización, según **sea funcional o divisional**, implica establecer variables distintas y, por ende, objetivos y sistemas de control también distintos.
- El **tamaño** de la empresa está directamente relacionado con la **centralización**. En la medida en que el volumen aumenta, es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.
- Por último, la **cultura** de la empresa, en el sentido de **relaciones humanas en la organización**, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los fines del control de gestión

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Pero otros fines más específicos son:

- **Informar.** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar.** Trata de encaminar eficazmente todas las actividades a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar.** La consecución de las metas (objetivos) se logra por personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar.** El impulso y ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la **PLANIFICACIÓN** y los **PRESUPUESTOS**. Otras herramientas operativas pueden ser: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación («reglas del juego») y la dirección por objetivos (DPO).

La **planificación** es un concepto muy amplio; sin embargo planificar estamos **adelantándonos al futuro y eliminando incertidumbre**. El horizonte temporal es el que nos condicionará el tipo de planificación que estamos realizando.

La planificación está más relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa.

El **presupuesto** está más vinculado con el **corto plazo**, Consiste en **determinar de forma más exacta los objetivos**, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato es lo que se conoce por **planificación operativa**; se realiza para un plazo de días o semanas, con *variables* totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento. El presupuesto **se debe negociar** con los responsables alcanzar una mayor implicación; no se debe imponer

La comparación de los datos reales, obtenidos básicamente de la contabilidad (instrumento de recogida, clasificación y resumen de información), con los previstos es lo que **origina las desviaciones** cuando éstos no coinciden.

Las causas de las desviaciones pueden ser:

- **Errores en las previsiones del entorno:** estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- **Errores de método:** poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- **Errores en la relación medios-fines:** cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones **son analizadas para la toma de decisiones**, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

En su conjunto, sin olvidar las demás herramientas de control mencionadas anteriormente, se produce **una retroalimentación o feedback del sistema**, que contribuye a su mejora para la consecución de una mayor eficiencia en la empresa.