

MÓDULO I

CHARTERED CONTROLLER ANALYST, CCA CERTIFICATE®

UNIDAD FORMATIVA 4





GCCCI Global Chartered
Controller Institute

Analyzing the past, Managing the present, Improving the future

- © Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen en exclusiva a Global Chartered Controller Institute, S.L. Queda terminantemente prohibida la reproducción, puesta a disposición del público y en general cualquier otra forma de explotación de toda o parte de la misma. La utilización no autorizada de esta obra, así como los perjuicios ocasionados en los derechos de propiedad intelectual e industrial de Global Chartered Controller Institute, S.L. darán lugar al ejercicio de las acciones que legalmente le correspondan y, en su caso, a las responsabilidades que de dicho ejercicio se derive.

ÍNDICE

Pincha sobre el artículo
que desees leer y el
documento te lo mostrará
automáticamente. Pincha
sobre el pie de página
para volver al índice.

Módulo I · Unidad Formativa 4

GESTIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

1. Introducción	4
2. Objetivos	5
3. El Controller y las actividades operativas de la empresa	6
3.1. Introducción a la cadena de valor y a las actividades operativas de la empresa ...	6
3.1.1. Actividades operativas de la empresa. Producción y fabricación	8
3.1.2. Actividades operativas de la empresa. Comercial y marketing	11
3.1.3. Actividades operativas de la empresa. Compras	14
3.1.4. Actividades operativas de la empresa. Distribución y logística	16
3.1.5. Actividades operativas de la empresa. Recursos humanos	19
3.1.6. Actividades operativas de la empresa. Finanzas	22
3.2. El control de gestión en la organización	23
4. Bibliografía	28

Módulo I · Unidad Formativa 4

GESTIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

1. Introducción

Gracias al gran trabajo realizado por los primeros **Controllers financieros** dentro de las organizaciones, esta figura ha evolucionado en gran medida en los últimos años ampliando su rango de actuación y su nivel de responsabilidad. Aquel Controller que empezó como soporte financiero para la dirección, en ocasiones no muy ducha con la contabilidad, ha ido evolucionando hasta convertirse en una **figura imprescindible** en cualquier empresa independientemente del tamaño de la misma.

A lo largo de esta sección veremos las diferentes **áreas de influencia del Controller**. En función del tamaño de la compañía comprobaremos cómo esta puede disponer de un único Controller generalista y estratégico que colabore y dé soporte a todas las áreas. En el caso de que la empresa sea lo suficientemente grande puede gozar de un Controller específico para cada área además de varios Controller generalistas y estratégicos que velen por la coordinación y alineamiento de los diferentes departamentos.

Este tema detalla a partir de la cadena de valor de Michael Porter las diferentes áreas que podemos encontrar dentro de una empresa, centrando la atención en el papel que desempeña la figura del Controller en cada una de ellas.

Las diferentes áreas o departamentos de una empresa se presentan de manera simplificada y agrupada en:

- ▶ Producción y fabricación.
- ▶ Comercial y marketing.
- ▶ Compras.
- ▶ Distribución y logística.
- ▶ Recursos humanos.
- ▶ Finanzas.

Tras explicar el papel que desempeña la figura del Controller actual dentro de la empresa bucearemos un poco en la historia para contar cuál ha sido la evolución de este en la empresa desde sus orígenes hasta hoy.

2. Objetivos

El objetivo principal de este tema es que el estudiante adquiera una idea clara de cuáles son las principales funciones del Controller dentro de las organizaciones hoy en día, así como la evolución de este hasta alcanzar su rol actual.

Se considerará que el estudiante ha finalizado con éxito el tema si en la última parte de la sección es capaz de enfrentarse mediante el método del caso a los diferentes problemas, cuestiones y dudas que se plantean.

Una vez finalizado, los estudiantes deberían contar con los conocimientos suficientes como para responder a las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Cuál fue el origen del Controller y cuál ha sido su evolución a lo largo de los años hasta convertirse en la figura que conocemos hoy en día?
- ▶ Describir los diferentes tipos de Controllers que existen y de qué depende que una empresa cuente con ellos o no.
- ▶ Conocer el rol que desempeña un Controller en cada una de las áreas de la empresa.
- ▶ Describir cómo pueden colaborar los Controllers con cada una de las diferentes áreas de una empresa para mejorar la toma de decisiones general.

3. El Controller y las actividades operativas de la empresa

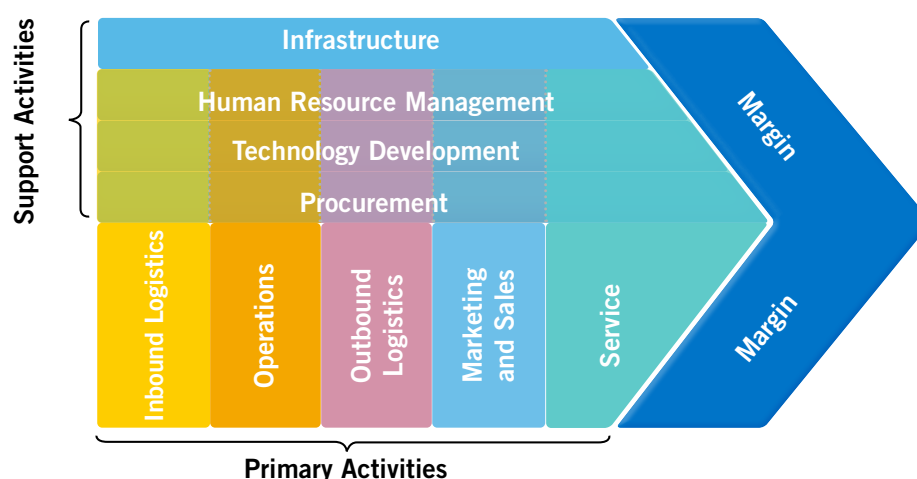
3.1. Introducción a la cadena de valor y a las actividades operativas de la empresa

El modelo teórico de la cadena de valor fue descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance* (1985). El análisis de la cadena de valor describe las actividades que la organización lleva a cabo. Es importante mencionar que dicho análisis describe tanto las actividades que suceden dentro, como las que suceden alrededor de una organización, y las relaciona con la propia capacidad competitiva de esta. La comprensión de esa cadena de valor resulta fundamental para entender el papel que desempeña la figura del control de la gestión dentro de una organización.

De esta forma, definimos la cadena de valor como el conjunto de actividades desarrolladas en una organización empresarial para hacer llegar el producto o servicio de la empresa al cliente final. Dentro de este conjunto de actividades, Michael Porter las agrupaba en dos tipos de actividades:

- 1. Actividades primarias:** son aquellas que aportan valor al producto de forma directa (por ejemplo, la logística y la distribución, que permiten ubicar el producto en el lugar adecuado en el momento adecuado, haciendo que aumente el valor tiempo y el valor lugar de un bien).
- 2. Actividades secundarias o de soporte:** son aquellas que no aportan valor al producto de forma directa, pero que crean en la empresa las condiciones adecuadas para que se aporte valor. Ejemplo: el departamento de Recursos Humanos no aporta valor directamente a los bienes comercializados, pero se encarga de contratar al personal necesario para que la empresa aporte el valor necesario a sus productos para que estos sean del agrado de los clientes.

Figura 4.1 **CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER**



La figura del Controller actual abarca ambos tipos de actividades. Por ejemplo, en lo que respecta a las actividades primarias, un Controller estratégico se encarga de establecer el *planning* temporal de posicionamiento del producto a disposición del cliente haciendo incrementar el valor tiempo del producto (puede que otras áreas como distribución y logística intervengan en el proceso, en función de la empresa, para realizar acciones más estratégicas u operativas).

Por lo que respecta a las actividades secundarias, es el área de influencia principal del Controller en la cual se realizan actividades que no aportan valor directamente al producto, pero que permiten a otras personas disponer de la información y de los conocimientos oportunos para hacer que incrementen de forma directa el valor del producto.

Las actividades primarias y secundarias que nos muestra Michael Porter se traducen en una serie de actividades operativas dentro de la empresa. De forma resumida la relación entre las actividades de Porter y las actividades operativas de una empresa son las siguientes:

- ▶ **Infraestructura:** basada en el control de gestión y planificación estratégica (a menudo apoyada por la dirección de la empresa), así como en los procesos administrativos.
- ▶ **Gestión de recursos humanos:** centrados principalmente en la gestión del capital humano, la contratación, la formación y la retribución.
- ▶ **Desarrollo tecnológico:** encargado de la gestión de los nuevos sistemas de la información y resto de áreas informáticas.
- ▶ **Compras:** centrados tanto en las compras de productos de consumo interno en la empresa como de productos destinados a su venta directa.
- ▶ **Logística de entrada:** orientados a la producción, fabricación y recepción de los productos.
- ▶ **Operaciones y logística de salida:** dedicados a la distribución y logística de la mercancía.
- ▶ **Marketing, ventas y servicio:** orientados a todo aquello relacionado en el cliente final.

Todas esas actividades serán objeto de un análisis más en profundidad en esta misma sección, siempre desde el punto de vista del rol que desempeña el Controller en cada una de ellas.

El término «margen» aparece a lo largo de la Figura 4.1 ya que el objetivo fundamental de las organizaciones es generar un margen de beneficio. Este dependerá de la habilidad, entre otros del área de control de gestión, para manejar los vínculos entre todas las actividades operativas en la cadena de valor.

La organización es capaz de ofrecer un producto/servicio para el que el cliente está dispuesto a pagar más que la suma de los costos de todas las actividades en la cadena de valor. Es aquí donde, como veremos más adelante, la nueva figura del Controller estratégico cobra un papel trascendental dentro de la organización vinculando a las diferentes áreas de la empresa y siendo una pieza clave para que la información y el *know how* de la empresa fluya siempre de forma alineada con la estrategia general de la compañía.

El conjunto de actividades primarias y secundarias que nos presenta Michael Porter se sigue empleando en la actualidad a pesar de gozar de casi tres décadas de antigüedad. Esa vigencia se debe principalmente a que tanto las organizaciones como los hábitos de consumo, a pesar de haber evolucionado, siguen siendo en esencia muy similares a los tiempos en que Porter formula el concepto de cadena de valor.

No obstante, la consolidación de la venta *online* y mediante el móvil, así como los nuevos sistemas de identificación de productos, como la radiofrecuencia RFID, pueden suponer el fin de esa cadena de valor clásica.

3.1.1. Actividades operativas de la empresa. Producción y fabricación

Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos de mayor importancia dentro de la empresa, Producción y fabricación se encarga de recoger las *best practices* para la elaboración de los productos y/o servicios, coordinando a los empleados, instalaciones, materias primas, herramientas...

El área de producción y fabricación de una empresa es en ocasiones conocida también con otras denominaciones, como área de manufactura o de ingeniería. Este departamento o área tiene como principal función la transformación de un conjunto de bienes o recursos (materias primas, mano de obra, energías, información, entre otros) para la producción de bienes o servicios.

Como veíamos anteriormente en la cadena de valor el término margen aparecía en todo el proceso. Precisamente, el Controller de este área debe velar por establecer los principales indicadores y ratios del área, entre los cuales se encuentra obviamente el margen, ya que carece de sentido abastecerse de un producto o servicio cuyo margen no está acorde a la estrategia de la empresa.

Por otra parte el Controller del área debe ser responsable también de facilitar el seguimiento de esos indicadores y la toma de decisiones mediante un cuadro de mando específico, así como de ayudar en general a la planificación de los diferentes recursos del área.

Las empresas de servicios o de bienes intangibles también disponen de áreas de producción o fabricación, aunque en estos casos ese departamento suele conocerse con el nombre de área de operaciones, reservando el nombre de producción para aquellas empresas en las que intervienen bienes tangibles.

Por ejemplo, un banco es una empresa de servicios que cuenta con líneas de producción, que en su caso produce bienes intangibles tales como débitos, créditos, productos de ahorro, *leasing*, hipotecas y tarjetas de crédito, entre otros.

Generalmente dentro de los equipos que diseñan dichos productos suelen encontrarse, entre otros, Controllers financieros y estratégicos encargados de que dichos productos aporten el margen apropiado a la empresa y estén alineados con la estrategia general de la compañía, entre otras funciones.

Dentro del área de producción/fabricación el Controller interviene en la toma de decisiones relacionadas con los siguientes aspectos: procesos productivos, capacidades productivas (también conocidas como fuerza de trabajo o huecos de producción) e inventarios de materias primas y de productos terminados.

De esta forma podemos agrupar las áreas de influencia del Controller en las siguientes funciones:

- ▶ **Ingeniería de la planta:** responsable de realizar el diseño de las instalaciones de forma que nos permitan la implementación del bien (ya sea tangible o intangible). La figura del Controller en esta función es colaborativa en cuanto consiste en facilitar al ingeniero toda la información necesaria para que el diseño de las instalaciones pueda ser productivo, sostenible en el tiempo y flexible, de forma que se pueda adaptar a nuevas necesidades futuras. A pesar de lo que pueda parecer, esta función del Controller también es imprescindible en empresas de servicios. Ejemplos de funciones de esta área: determinar el tamaño de la instalación o determinar la localización de la instalación.
- ▶ **Ingeniería del bien o servicio:** esta función se encarga del diseño del producto que se desea comercializar, para lo cual se han de considerar las especificaciones requeridas por otras áreas, como la de diseño, la comercial (en contacto directo con el cliente) y el control de gestión y la dirección general (alineada con la estrategia general de la compañía).
- ▶ **Abastecimiento:** el abastecimiento de la mano de obra y las materias primas necesarias para la implementación del producto terminado es clave para que la planta no detenga su proceso productivo. Un adecuado control de inventarios y una buena planificación de entradas y salidas de materias primas puede facilitar el correcto funcionamiento de la planta. Como ejemplo, el determinar cuándo necesitamos tener determinado *stock* en el almacén.
- ▶ **Control y planificación estratégica de la producción:** es responsabilidad imprescindible de este departamento y del Controller del área el establecer los estándares adecuados para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a tiempos de producción, calidad, *stocks* (mínimos y máximos, materias primas y productos terminados con los que puede ser sostenible la planta), mermas, entre

otras. En caso de que la compañía no produzca un único bien o servicio cobra gran importancia la planificación y priorización de esos productos en los diferentes huecos de producción disponibles. Ejemplos de funciones de este área: determinar el modelo de proceso, si la producción será en línea (fabricación de automóviles, ensamblaje de piezas), o será una producción en paralelo (en un centro de belleza te pueden peinar, mientras te hacen la manicura), determinar cuántas unidades se necesitarán producir en un día, semana, etcétera.

Otras funciones de esta área en las que el Controller no interviene de una manera directa son:

- ▶ **Fabricación:** es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio a partir de un conjunto de materias primas.
- ▶ **Control de calidad:** inspecciones o pruebas de muestreo realizadas para verificar que las características del producto terminado coinciden con las planificadas inicialmente. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado. Ejemplos de funciones de esta área: determinar los estándares de calidad y si estos se deben introducir durante el proceso para minimizar los defectos o al final del mismo.

Por otra parte y en función de la estrategia de la cadena se pueden considerar dos tipos de sistemas de producción:

- ▶ **La producción bajo pedido:** es aquel sistema productivo en el cual no se comienza a producir hasta que el cliente no ha realizado un pedido en firme (que normalmente se suele fijar a través de un contrato).
- ▶ **La producción previa al pedido:** es aquella en la cual la incertidumbre es alta, ya que se produce sin saber cuántas unidades van a ser necesarias finalmente, por lo que el proceso productivo se puede interrumpir o prolongar según las necesidades del momento. Este método supone asumir un riesgo mayor que en la producción bajo pedido.

El proceso de decisión de fabricación y diseño de un nuevo producto suele ser el que se muestra en la Figura 4.2. Dado que ya hemos comentado en qué funciones interviene el Controller anteriormente, no lo incluiremos en el esquema.

Figura 4.2 **PROCESO DE DISEÑO Y FABRICACIÓN DE UN PRODUCTO**

Área de la empresa implicada	Acción a realizar
▶ Diseño, compras, comercial, clientes	▶ Generación de la idea
▶ Diseño, compras y comercial	▶ Selección del producto
▶ Diseño	▶ Diseño del producto
▶ Fabricación y producción	▶ Generación de la muestra o prototipo
▶ Fabricación, producción, diseño y comercial	▶ Testeo y posibles modificaciones
▶ Producción y fabricación	▶ Fabricación del producto final

3.1.2. Actividades operativas de la empresa. Comercial y marketing

Las áreas comercial y de marketing, al igual que ocurre con las áreas de producción y fabricación, pueden estar englobadas dentro de un mismo ente organizacional de la empresa. El tamaño de la misma dictará la independencia o no de ambas dentro de la organización.

Acudiendo a la definición que hace Philip Kotler, considerado generalmente como el «padre del marketing», podremos entender mejor las funciones que desarrolla ese departamento dentro de las organizaciones y el papel que desempeña el control de gestión dentro de la misma. Philip Kotler define marketing como «*el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios*». También se ha definido al marketing como el arte de satisfacer las necesidades reales o potenciales de los clientes y, al mismo tiempo, obtener un beneficio.

De esta forma, el área comercial y de marketing desempeña una de las funciones principales de la empresa, sin la cual el resto de la organización carecería de sentido. Su finalidad principal, como puede comprobarse en la Figura 4.3 es la de conocer, aglutinar y preparar los factores más influyentes del mercado con el objetivo final de crear la atmósfera necesaria en la que el consumidor pueda satisfacer sus deseos y necesidades presentes y futuras.

Como veremos más adelante, será misión del área de distribución y logística el distribuir el producto de tal forma que este se encuentre a disposición del cliente en el momento y lugar oportunos, aportando el valor correspondiente a su área.

De este modo, generar ventas y mejorar la competitividad de la empresa son sin duda las responsabilidades principales del área de marketing y comercial.

Las funciones principales de esta área en las que el trabajo conjunto con el Controller estratégico o específico del área es básico son:

- ▶ Realizar investigaciones de mercado para conocer a nuestro cliente actual y a nuestros clientes potenciales, ya que cuanto mayor sea el conocimiento que se tiene del cliente mayor será la posibilidad de éxito de nuestros productos. Este conocimiento del cliente nos permitirá jugar con las diferentes ratios (margen, *stocks*, liquidados,...) de forma que podamos mejorar los resultados de la empresa.
- ▶ Gestionar adecuadamente las diferentes áreas de negocio de la empresa, así como las diferentes líneas de producto existentes, buscando obtener el mayor beneficio posible con los recursos disponibles.
- ▶ Promocionar nuestro producto, estableciendo las estrategias más adecuadas para dar a conocer el mismo tanto a nuestros clientes como a aquellos que todavía no lo son. Siempre bajo la supervisión del Controller, para garantizar que las promociones no ponen en riesgo la salud de la empresa.
- ▶ Analizar, controlar y realizar seguimiento a las diferentes acciones llevadas a cabo en cada uno de los mercados y productos, reportando no solo a los órganos superiores de la empresa como puede ser la dirección, sino también a áreas como la de control de gestión, encargada de garantizar que los resultados obtenidos son acordes a las directrices de la empresa.
- ▶ Decidir junto con el departamento de distribución y logística el canal de distribución más adecuado para nuestro producto y para el cliente, al posicionamiento deseado y a los márgenes requeridos por la empresa.
- ▶ Responsabilización de la toma de decisiones tácticas y operativas, así como de emprender cambios estratégicos comerciales en los mercados y áreas en las cuales son expertos.
- ▶ Realizar estudios que podríamos llamar *especific business plan* de los diferentes binomios mercado-producto que gestionan.
- ▶ Analizar las oportunidades, riesgos, debilidades y fortalezas de nuestra empresa en los diferentes mercados en los que esta opera.

Otras funciones de esta área en las que la figura del Controller no interviene de forma tan activa son:

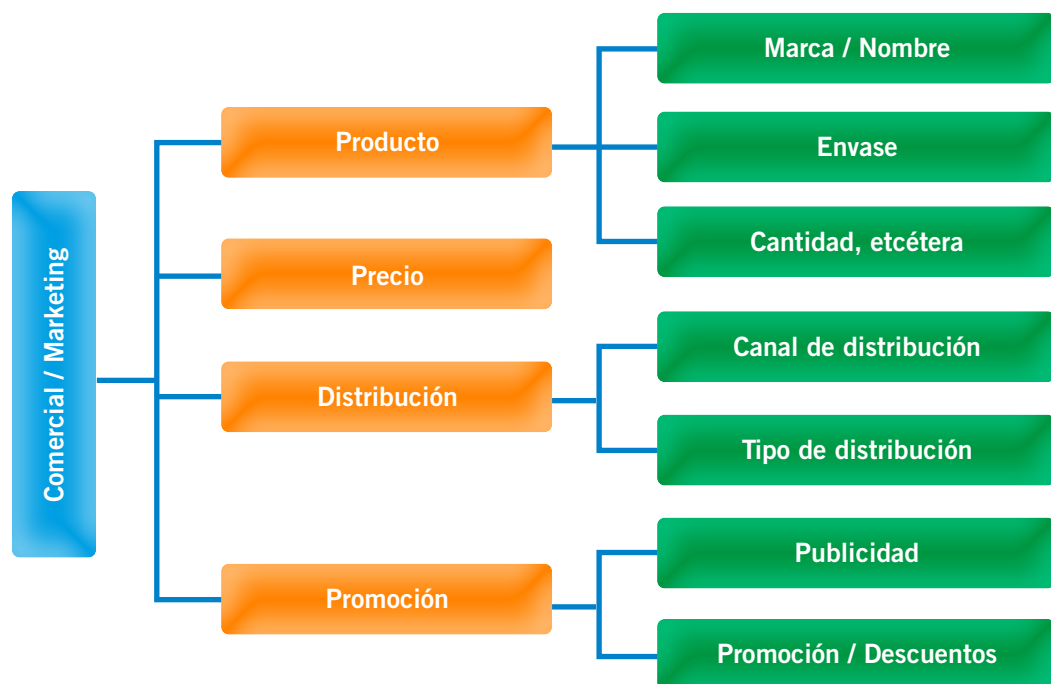
- ▶ Realizar la gestión de los clientes actuales, así como a los potenciales, de manera eficaz y eficiente, de forma que la empresa pueda obtener de estos la mayor rentabilidad posible sin llegar a agotarlos por «estrés».
- ▶ Tomar decisiones sobre los productos que requiere cada cliente compartiendo dicha información con las áreas de compras y diseño. Decidir otros aspectos relacionados con el producto, como son el nombre del mismo, el *packaging*, el precio, etcétera.
- ▶ Realizar y gestionar el servicio posventa, último eslabón y en ocasiones el más importante dentro de la cadena de valor de una empresa.

Para todas y cada una de las funciones que realiza el área de comercial y marketing, la disponibilidad, fiabilidad y accesibilidad de la información es fundamental, ya que las principales decisiones están basadas en esa información. Es aquí donde el Controller desarrolla una de las actividades principales de apoyo a esta área. En ocasiones, y en función del volumen de la organización, la cantidad de información, su diversidad y la complejidad de la misma es enorme. El Controller encargado de la gestión de esta área deberá ser capaz de simplificar esa información y realizar un cuadro de mando lo suficientemente fácil, sencillo y visual a la vez que completo que permita a los comerciales en cada momento tomar la decisión más adecuada.

Las principales funciones del Controller en esta área las podemos agrupar en:

- ▶ **Funciones de apoyo** en la comprensión y análisis de los datos y la información y en la realización del cuadro de mandos.
- ▶ **Funciones de unificación y alineamiento** de los diferentes comerciales, productos y mercados con el fin de salvaguardar la estrategia y la marca de la compañía, de forma que se logre el posicionamiento y la imagen de marca deseados en cada mercado. Por otra parte, la figura del Controller, al estar en contacto con las decisiones y los análisis estratégicos de cada uno de los productos y mercados, nos permite también obtener las sinergias subyacentes de la diversidad de la empresa.
- ▶ **Principales áreas de decisión del área comercial:**

Figura 4.3 **PRINCIPALES ÁREAS DE DECISIÓN DEL ÁREA COMERCIAL**



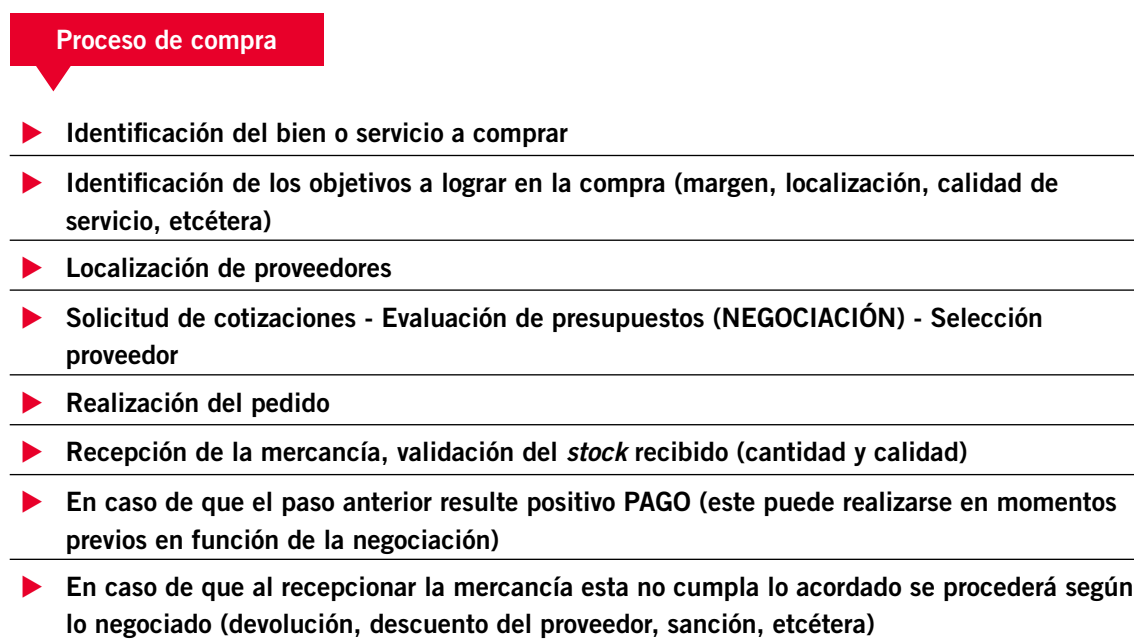
3.1.3. Actividades operativas de la empresa. Compras

Esta área de la empresa se encarga principalmente de gestionar todas las adquisiciones o compras, tanto de los bienes o servicios necesarios para la elaboración del producto final, como de los propios productos finales terminados, que realiza una organización.

El proceso de compra es complejo, ya que no consiste únicamente en adquirir un bien o servicio determinado para abastecer o cubrir un requerimiento (interno o externo), sino que exige además estar alineado con la estrategia general de la empresa (en cuanto a orígenes de los materiales o de la producción, márgenes, calidades, imagen de marca...) y además debe estar orientado a satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo) sin descuidar satisfacer también las necesidades de nuestro proveedor, para que en caso de obtener un resultado positivo de la transacción podamos continuar trabajando con él.

Como resaltamos en la Figura 4.4 en el proceso de compra hay dos puntos de vital importancia: el primero de ellos es la **selección del proveedor**, y el segundo es el **proceso de negociación**. En ambos desempeña un rol de vital importancia la figura del Controller.

Figura 4.4 **PROCESO DE COMPRA**



A la hora de seleccionar el proveedor adecuado, la decisión debe ser consistente con la estrategia global de la empresa en lo referente a los siguientes aspectos:

- ▶ **Diversidad:** no centralizar todas nuestras compras en un único proveedor. Si la empresa dispone de más de un comprador, es fácil que estos no analicen la globalidad de las compras de la empresa de forma que se concentren todas en los mismos proveedores. Es misión del Controller realizar un análisis transversal detallado que nos permita obtener información de pesos de compra asignados a cada proveedor, previsión o *target* previsto para cada uno de ellos, etcétera.
- ▶ **Planificación:** selección de los proveedores en función del tiempo y de la calidad de servicio, en base a la planificación estratégica de la empresa por lo que respecta a la puesta de nuestro producto a disposición del cliente final. Dentro de esta área, el Controller debe ser capaz de cuadrar las fechas de puesta del producto en tienda con los tiempos de producción y transporte del producto para optimizar al máximo los plazos, de forma que el producto no llegue más tarde de lo esperado a tienda (puede provocar que ya no sea una necesidad del mercado), pero tampoco antes, ya que entonces será necesario almacenar la mercancía, con el consecuente gasto de almacenaje y financiero, ya que hemos hecho una inversión en la compra de un *stock* que tenemos «parado» y por tanto no nos está reportando ningún beneficio (coste de oportunidad, podríamos haber invertido ese dinero en la compra de algo que ya nos estuviera dando rentabilidad).
- ▶ **Márgenes:** a la hora de seleccionar a los proveedores se debe balancear la importancia de la calidad de nuestro producto, del tiempo de servicio, del margen que nos proporciona, entre otros factores. Los objetivos de márgenes que debe conseguir un comprador en sus negociaciones con los proveedores son fijados por el director y el Controller del área de acuerdo a la estrategia y objetivos generales de la compañía.
- ▶ **Volúmenes:** para definir el número de unidades que se necesitan de cada producto en cada momento y mercado, es necesaria la estrategia conjunta de comercial, compras y control de gestión para conocer las estimaciones de producto demandadas por cada mercado, de forma que dichos volúmenes no sobrepasen los volúmenes máximos de compra planificados por la empresa y nos permitan conseguir los objetivos de ventas.

Por lo que respecta al proceso de negociación, como comentábamos previamente, para que el comprador afronte este con garantías de éxito debe reunirse previamente con el Controller para conocer por una parte los objetivos que debe buscar en la negociación con el proveedor y, por otra, los datos con los que cuenta para esa negociación.

Los objetivos de compras son:

- ▶ Generar beneficio para la empresa basada en la reducción de costes en todo el proceso de compra, garantizando los mínimos de calidad y servicio exigidos por la empresa para que esta sea competitiva.

- ▶ Llevar a cabo una planificación estratégica que nos permita establecer una política temporal de aprovisionamiento y fabricación óptima en cuanto a fechas de servicio y explotación de los proveedores.
- ▶ Fomentar las buenas relaciones con los proveedores compartiendo alianzas y beneficios.
- ▶ Mantener siempre unos valores éticos y morales acordes a la empresa.

3.1.4. Actividades operativas de la empresa. Distribución y logística

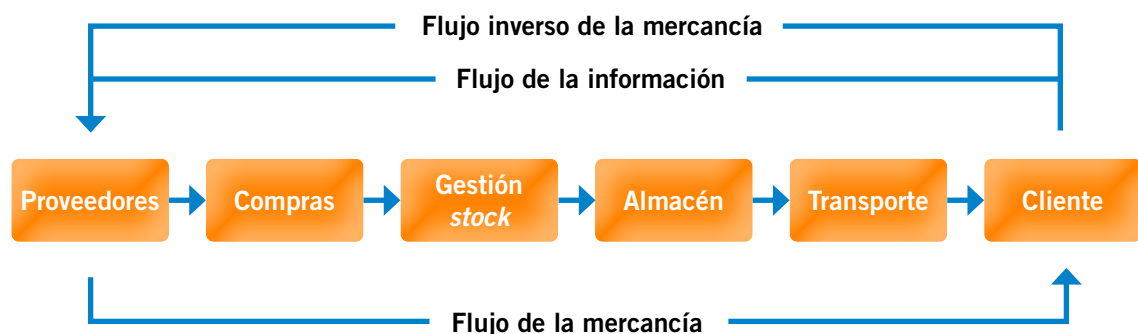
El área de distribución y logística tiene como misión principal garantizar que el producto llega al consumidor final adecuado en el momento oportuno. En función del tamaño y de la especialización de la empresa, estas dos áreas pueden convivir dentro de un mismo departamento o hacerlo de manera independiente.

En caso de hacerlo de manera independiente, el área de **logística** se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo (hacia atrás y adelante) y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores, como se describe en *CSCMP (Council of Supply Chain of Management Professionals)*.

Por su parte, el área de **distribución** es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, Coca-Cola tiene un valor por su marca, imagen... La distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

Esa logística y la gestión del *stock* abarca desde que la materia prima, producto terminado, bien o servicio sale del proveedor hasta que llega al cliente final, abarcando también todos los procesos de redistribución y logística inversa necesarios. La Figura 4.5 nos muestra de manera gráfica ese proceso que va desde el proveedor hasta el cliente final.

Figura 4.5 **DESDE EL PROVEEDOR HASTA EL CLIENTE FINAL**



La gestión del *stock* requiere de una alta capacidad analítica y de un sistema de indicadores que nos faciliten la toma de decisiones. Es aquí donde la figura del Controller emerge con fuerza dentro del área de distribución. El sistema de indicadores debe organizarse en un cuadro de mando, que recoja los principales objetivos de manera clara y práctica, siempre vinculados a las estrategias de negocio. Es misión del Controller adaptar los indicadores en función del tipo de negocio.

Algunos de los principales indicadores de distribución sobre los cuales debe trabajar el área de **control de gestión** son:

- ▶ **Rotación del inventario:** se obtiene de dividir la cifra de ventas (en unidades o importe) entre el valor del inventario (en unidades o importe). Indica el número de veces que cambia todo el *stock* que tenemos en tienda o almacén. Ejemplo: si un vendedor de coches tiene de media 10 coches en exposición en su tienda y al año vende un total de 150 vehículos, su *stock* tiene una rotación de 15. La rotación la obtenemos dividiendo las ventas totales (en este caso 150) entre el inventario medio (10, según el ejemplo).

$$\text{Rotación Tienda y/o Almacén (período)} = \frac{\text{Venta Tienda}}{\text{Stock medio período}}$$

La rotación ideal depende de muchos factores, como pueden ser la estrategia y el posicionamiento de la marca, el tipo de producto, el tipo de cliente y/o tienda.

El Controller debe vigilar esta ratio de forma que, dentro de lo posible, sea inferior al plazo de pago que tenemos con nuestros proveedores para poder obtener beneficios financieros.

- ▶ **Cobertura del inventario:** nos indica para cuánto tiempo tenemos *stock* en nuestra tienda/almacén si el ritmo de ventas permanece constante y es igual al del período de análisis seleccionado.

$$\text{Cobertura Tienda (días)} = \frac{\text{Stock Tienda}}{\text{Venta período}} \times \text{nº días período}$$

- ▶ **GMROI o MBG ROI (*Gross Margin Return on Inventory Investment*):** indica el margen bruto que recuperamos por cada unidad monetaria invertida en el inventario. Nos informa sobre cuántas veces hemos recuperado la inversión original de inventario, desde un período de tiempo anterior, generalmente un año. Se puede definir también como el beneficio diario que nos aporta el *stock* que tenemos en tienda si las ventas continúan de manera constante.

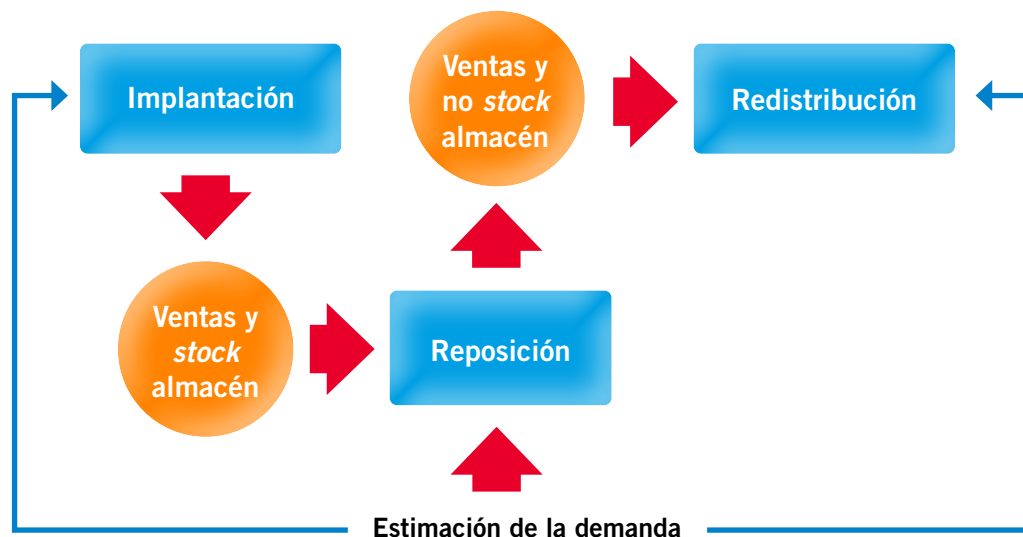
$$\text{GMROI} = \frac{\text{MBG}}{\text{Rotación}} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Inversión inventario}} \times \frac{1}{\text{Período temporal}}$$

Todo esto siempre con un objetivo claro: tener el *stock* adecuado en el lugar adecuado en el momento adecuado. Y esto solo se consigue con una buena estimación de la demanda.

- ▶ **Stock de seguridad:** describe el nivel extra de *stock* que se mantiene en una tienda o almacén para evitar rupturas en el proceso de venta. El *stock* de seguridad se genera para reducir las incertidumbres que se producen entre la oferta y la demanda.
- ▶ **Stock de exposición:** describe el nivel de *stock* necesario para que un producto pueda ser expuesto en tienda. Está estrechamente relacionado con el posicionamiento de nuestro producto y marca en tienda.

Flujo de trabajo de la distribución

Figura 4.6 **GESTIÓN DE STOCK EN EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO**



Para la siguiente descripción es necesario partir de la hipótesis de que la empresa posee el control absoluto sobre las decisiones que se toman acerca del canal de distribución. Cualquier dependencia de agentes externos (mayoristas, intermediarios...) puede distorsionar este esquema. Como vemos en la Figura 4.6 existen tres momentos claves en la distribución, en los cuales la estimación de la demanda es clave para tomar decisiones acertadas. Dada la complejidad de dicha estimación es vital el trabajo coordinado entre control de gestión y distribución.

A continuación describimos los tres puntos vistos en la Figura 4.6 desde el punto de vista del trabajo realizado por control de gestión y distribución, omitiendo el trabajo propio y exclusivo de distribución.

- ▶ **Implantación:** primer envío que se realiza de un producto a tienda. Puede ser considerado el primer envío a cualquiera de los intermediarios del canal y/o almacenes propios siempre que suponga hipotecar mercancía.

El nivel de incertidumbre en este momento sobre el comportamiento del producto es muy elevado, por lo que requiere de análisis previos de control de gestión. Llegado este punto la empresa puede adoptar dos tipos de estrategias:

1. Extensiva, donde la prioridad es no romper *stock* en el punto de venta/almacén.

2. Restrictiva, donde la prioridad es liquidar el *stock* enviado al punto de venta/almacén.

En muchas ocasiones este es el único envío que se hace a tienda. Si no hay reposición, aquí termina el ciclo de la distribución. En estos casos la importancia de este envío es vital.

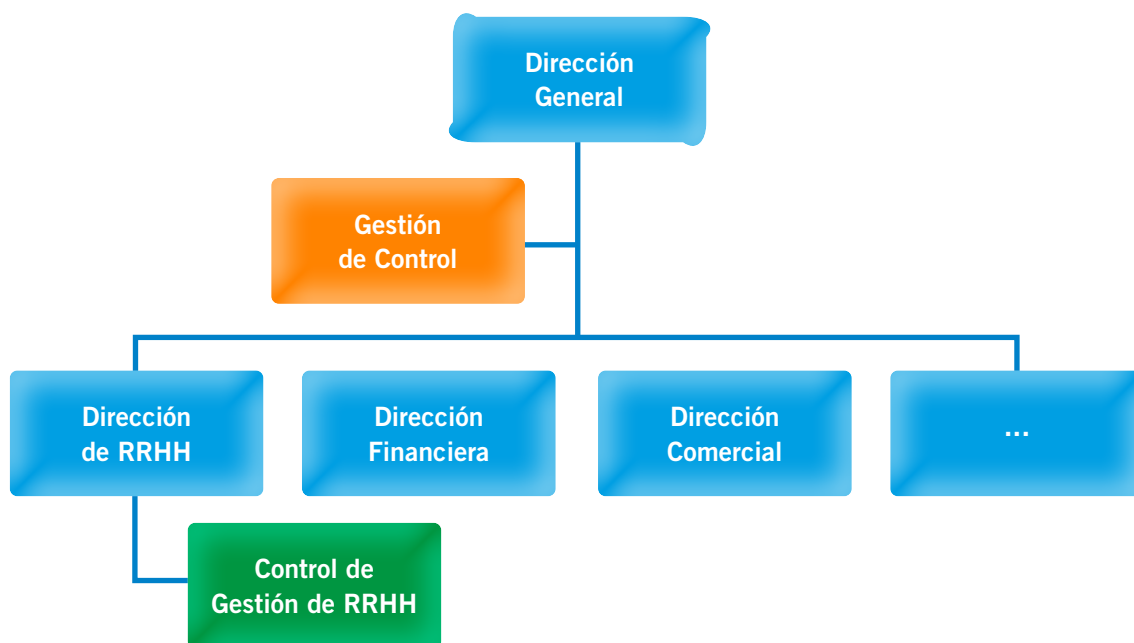
- ▶ **Reposición:** resto de envíos que se realizan a cualquier tienda o almacén una vez ya tenemos datos de venta del producto. En este caso el nivel de incertidumbre es medio y goza de vital importancia la definición y conocimiento del ciclo de vida del producto para poder predecir los puntos de inflexión de la venta, ya que la proyección de ventas no es infinita. Al igual que en la implantación podemos emplear estrategias expansivas y restrictivas.
- ▶ **Redistribución:** el objetivo principal de la redistribución es la liquidación de *stocks*, y esto se puede llevar a cabo de diversas maneras, mediante la venta a terceros (salderos, *outlets*... plataformas como Privalia), a través de acciones en la propia tienda (rebajas, promociones, *merchandising*, etcétera), mediante movimientos de mercancía a tiendas que los continúan vendiendo, etcétera. En caso de que no podamos liquidar el *stock* se podría proceder a la devolución de la mercancía al almacén, y en algunos casos a su reoperación para posterior venta (un ejemplo son los juguetes).

3.1.5. Actividades operativas de la empresa. Recursos humanos

Esta área de la empresa es la encargada de la gestión de la vida profesional de los diferentes recursos humanos o personas implicadas en la organización, ocupándose tanto de la parte administrativa de contratos, despidos, etcétera, como de la parte relacional y profesional de los trabajadores, que es la que en los últimos años ha cogido más fuerza.

El departamento de recursos humanos de una empresa se organiza basándose principalmente en dos factores: el **tamaño** y la **actividad** de la misma. También en base a estos dos criterios podemos encontrar en una empresa un único Controller que da soporte a todas las áreas de la empresa o varios, con uno específico para cada una de las áreas.

Figura 4.7 **POSICIÓN DEL CONTROLLER DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



Las diferentes funciones que desempeña esta área en las que interviene la figura del Controller se pueden clasificar en:

- **Funciones de planificación:** es aquí donde la figura del Controller tiene una mayor importancia y es clave para colaborar en la definición y planificación del número de personas que conformarán la plantilla en base a las estrategias globales de la empresa.

Dentro de esta función se encuentra también la descripción de los puestos de trabajo (*Job description*) y sus *seniorities*, la selección y formación del personal, los trámites administrativos de contrataciones, despidos, control de absentismos, gestión de nóminas, permisos vacacionales, bajas, horas extraordinarias, etcétera.

- **Función retributiva:** donde se gestiona y diseña el sistema de retribución adaptado y personalizado para cada empleado. Esa función requiere de una importante gestión y conocimiento de los recursos humanos propios, pero también de un importante análisis de datos subjetivos, homogéneos y estándares que nos permitan establecer una política retributiva parametrizable a la cual se le pueda hacer seguimiento y que por tanto nos permita fijar la estructura de salarios de las diferentes áreas, la política de incentivos y las diferentes bandas salariales. Esta parte, dado el alto contenido numérico y estratégico de las decisiones, se debe trabajar de manera conjunta entre los departamentos de recursos humanos y control de gestión.

- **Función de desarrollo de los recursos humanos:** encargada de garantizar que cada empleado dispone y conoce su posible carrera de desarrollo dentro de la empresa. Se encarga también de crear planes de formación adaptados, analizar el potencial de las personas que conforman la empresa, evaluar la motivación, el desempeño, etcétera.

Existen otras funciones en la que control de gestión no interviene de forma activa y que en función del tamaño de la empresa se encontrarán más o menos desarrolladas, como la función de relaciones laborales, la función de servicios sociales, etcétera. Pero el rol del Controller es importante en el área de control de personal.

- **Control de los objetivos generales de la empresa:** obviamente en toda empresa en la que se establecen unos objetivos personales a los trabajadores, debemos ser capaces de medir y hacer seguimiento a dichos objetivos. Normalmente, si el área carece de un Controller propio, se debe recurrir al Controller general de la empresa para hacer dicho seguimiento y reportar a la dirección general de los resultados obtenidos. Como en todo sistema basado en objetivos, y quizás en este algo más debido a la subjetividad de algunos de los parámetros a medir, la eficacia del mismo dependerá de la captación de información que seamos capaces de hacer. En la Figura 4.8 se muestra el sistema de captación de información.

En esta sección no entraremos muy a detalle en esta área, ya que será caso de estudio pormenorizado en otras.

Figura 4.8 **SISTEMA DE CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Encuestas	Normalmente se emplean para recopilar información anónima en la que se requiere la sinceridad de los encuestados
Evaluaciones 360 grados	Son evaluaciones mediante las que se valoran a los mandos intermedios y directivos de la empresa, en la que dichas personas son evaluadas por superiores, trabajadores del mismo rango y por personas que dependen del mismo
Evaluaciones de desempeño	Normalmente empleadas para categorías inferiores a las que realizan las evaluaciones 360 grados aunque se pueden emplear indistintamente para todos los empleados de una compañía. Sirven para conocer el desempeño de cada trabajador
Análisis de absentismo	Suele ser una buena medida del clima laboral de una empresa. Una tasa de absentismo baja y puntualidad alta suelen reflejar un buen clima laboral
Auditorías	Realizadas por empresas externas o internas

3.1.6. Actividades operativas de la empresa. Finanzas

El departamento financiero es donde más imprescindible resulta la presencia de un Controller. De hecho, el origen del control de gestión fue el Controller financiero. Más adelante veremos estos orígenes del Controller y su evolución. Todo lo que vamos a abordar en esta sección es principalmente realizado por el Controller financiero.

El área financiera tiene como objetivo invertir los valores y los recursos de la empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones, y garantizar y proteger el capital invertido.

Las operaciones financieras de una empresa responden a dos grandes responsabilidades o cuestiones:

- ▶ **¿Qué inversiones debe acometer la empresa?** Decisión de inversión o presupuesto de capital.
- ▶ **¿Cómo debería pagar esas inversiones?** Decisión de financiación o estructura de capital.

La primera implica gasto de dinero; la segunda supone obtenerlo. El secreto del éxito es incrementar el valor de la compañía. La afirmación es sencilla, el problema es cómo hacerlo. Las decisiones financieras son cruciales. Las inversiones hechas hoy tienen efectos importantes a largo plazo en el negocio.

Para llevar a cabo una actividad empresarial se necesitan activos reales. Muchos de estos activos son tangibles, como la maquinaria, centros logísticos, tiendas, oficinas, fábricas; otros intangibles: los conocimientos técnicos, las marcas y las patentes. Por todos ellos hay que pagar. Para obtener el dinero necesario la empresa vende activos financieros o títulos. Estos proporcionan derechos sobre los activos reales de la firma y el dinero en metálico que producen.

Los tipos de oportunidades de inversión que generalmente se le presentan a las empresas dependen de la naturaleza de estas. Por ejemplo, en el caso de una empresa del *retail* como ZARA, determinar abrir o no una tienda es una decisión importante de presupuesto de capital, donde existen unas expectativas de efectivos a recibir, en un período determinado y con una probabilidad más o menos cierta (magnitud, oportunidad y riesgo).

Encontrar activos reales que valgan más de lo que cuestan no es una tarea sencilla, es necesario valorar correctamente los activos duraderos con riesgo, conocer la relación entre riesgo y valor, y ser capaces de gestionar todo ese proceso de inversión, teniendo muy en cuenta los conceptos de rentabilidad esperada, riesgos, liquidez y solvencia.

El departamento financiero actúa como intermediario entre las operaciones de la empresa y los mercados de capitales, donde se negocian los títulos de la empresa.

Desde un punto de vista más operativo, la gestión financiera implica la administración y optimización de las actividades diarias, tales como los cobros y pagos de clientes y proveedores (los activos y pasivos circulantes), contabilidad financiera, contabilidad de costos, pagos de impuestos y los sistemas de información administrativa (administración del capital).

Por supuesto es básico el conocimiento de todos los instrumentos financieros que pueden apoyar las decisiones de financiación y el correcto diseño de la estructura de capital que permita generar valor para la compañía.

3.2. El control de gestión en la organización

El control de gestión en las organizaciones ha tenido que ir evolucionando a lo largo de los años para dar respuesta a los diferentes sistemas organizativos que han ido surgiendo, así como a las características del entorno que han ido modificando la manera de incidir en las organizaciones.

En las últimas décadas el concepto de control de gestión ha ido modificándose para adaptarse a las nuevas necesidades que han aparecido dentro de las organizaciones.

A grandes rasgos, el control de gestión ha ido evolucionando pasando de encargarse de lo meramente operacional hasta lo puramente estratégico, sin dejar nunca de lado el aspecto económico. De esta forma, los tres pilares fundamentales en los que debe trabajar el control de gestión en una empresa son la estrategia, los recursos económicos y los operativos. En función del grado de evolución en que se encuentre la empresa este podrá destinar más recursos a un área u otra.

Figura 4.9 **DIMENSIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN**



Haciendo un breve repaso sobre la evolución del rol del Controller en la organización nos encontramos que una de las primeras figuras en control de gestión de las organizaciones fue el Controller financiero, cuya principal responsabilidad era vigilar las finanzas de la empresa. Generalmente existían tres ejes básicos de funciones que un Controller financiero debía cumplir:

- 1. Control y asistencia.** Se encargaba de coordinar presupuestos, hacer *reporting*, financiaciones y otros procedimientos.
- 2. Reporte y consejo.** Debido a su amplia experiencia, este sabía exactamente cuáles eran los mejores movimientos a realizar por parte de la empresa en el área financiera.
- 3. Desarrollo financiero internacional.** El Controller financiero también se encargaba de realizar estos estudios, confeccionando dosieres de adquisiciones, de integración de filiales, y diseñando las estrategias de expansión de la empresa.

Posteriormente el área de control de gestión empieza a adquirir más responsabilidades de la empresa, de modo que pasa a ser un **apoyo en la ejecución de las estrategias** que forman parte del plan estratégico de la organización. El Controller pasa de simplemente planificar algunos de los pasos futuros que debía dar la empresa a implicarse en la estrategia de los mismos.

Cuando el rol del ser humano empieza a ser más fuerte dentro del éxito empresarial, el área de control de gestión se ve obligada a adaptarse y empieza a ser una **ayuda para el resto de personas** de la organización. El Controller ayuda en cómo mejorar las cosas que hacen otras personas de la organización y los logros que estas obtienen. Cuando se apuesta por potenciar el trabajo en equipo, el clima de apoyo social y la coordinación se logra, además de que las personas trabajen más y mejor, que lo hagan más alegres y disfruten de su trabajo, lo que es un factor fundamental en épocas de crisis. Además, se trata de recursos que la empresa puede impulsar sin ningún coste y que promueven un clima de seguridad psicológica, de crítica constructiva y de atención a los problemas interpersonales.

Por último, cuando los sistemas de calidad de la gestión empiezan a tomar importancia, el control de gestión y los procesos de retroalimentación que involucran se empieza a ver como parte del aprendizaje organizacional. El Controller se apoya en esa retroalimentación para comparar dinámicamente lo que se quería lograr con lo que se va consiguiendo, teniendo en cuenta qué y cómo se hizo, así como las condiciones y el entorno en que se actúa para así poder difundir el aprendizaje en la organización.

En el entorno de dinamismo y globalidad en que nos encontramos hoy en día, donde las decisiones tomadas hoy pueden verse totalmente alteradas por un acontecimiento inesperado sucedido en la otra parte del mundo, se trata de una característica de vital importancia que tanto el Controller de la organización como el director de la misma deben tratar de difundir entre el resto de sus empleados, de forma que finalmente la empresa también goce de esta. Solo las organizaciones que gocen de estos perfiles podrán adaptarse y sobrevivir al mundo cambiante de hoy.

En la Figura 4.10 podemos observar la evolución de las responsabilidades del Controller en la organización:

Figura 4.10 **EVOLUCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CONTROLLER EN LA ORGANIZACIÓN**



Una de las principales mejoras en el área de control de gestión es que ha permitido evolucionar al Controller de realizar un control *a posteriori*, sobre resultados ya obtenidos, a realizar otro previo y dinámico, desde el origen y sobre todo en el proceso.

Esta continua evolución en el área de control de gestión en la organización ha sido en gran medida debido al desarrollo de los últimos años de las tecnologías de la información.

Estas permiten tener acceso a la información en tiempo real, lo cual hace que se pueda tener un continuo control y seguimiento de los resultados que se van obteniendo en la organización, lo cual permite la posibilidad de tomar acciones de corrección de manera continua. Manteniendo siempre como objetivo cuando se toman esas acciones seguir las estrategias globales de la organización.

El control de gestión de la organización no es igual en todas las organizaciones. Y depende principalmente del tipo de estructura organizativa de la empresa.

Un sistema de control de gestión va estar condicionado por la definición y claridad de la estructura organizativa. Las principales variables que afectan a la organización para determinar el sistema de control de gestión son:

- ▶ El tipo de estructura organizativa.
- ▶ El grado de centralización de la organización.
- ▶ La formalización de la actividad.
- ▶ La dimensión de la organización.
- ▶ La cultura de la organización.
- ▶ El comportamiento del entorno.

El **tipo de estructura organizativa** influye en el sistema de control de gestión, ya que dependiendo de si la organización adopta una estructura funcional, matricial o divisional, esto implicará establecer variables distintas y, por tanto, objetivos y sistemas de control de gestión también distintos.

Si se trata de una organización más **centralizada** se reduce la necesidad de utilizar medidas de formalización de control de gestión para facilitar el proceso de decisión. Si la organización es menos centralizada, es necesario tener un sistema de control más formalizado, que defina claramente los procedimientos para la delegación de tareas a los niveles inferiores. A medida que la descentralización aumente, más difícil y costoso será ejercer el sistema de control.

La **dimensión de la organización** está estrechamente relacionada con el grado de centralización de la organización. Habitualmente, cuanto más grande es la empresa menor es el grado de centralización, porque afecta a la toma de decisiones debido a la gran cantidad de datos que se maneja.

La **cultura de la organización**, debido a la importancia de las relaciones humanas, la motivación y el incentivo de las personas que forman la organización.

Y por último el **entorno**. Este puede ser estable o dinámico, variante o atípico, y los sistemas de control de gestión deben estar continuamente adaptándose a ellos para facilitar el desarrollo en la organización.

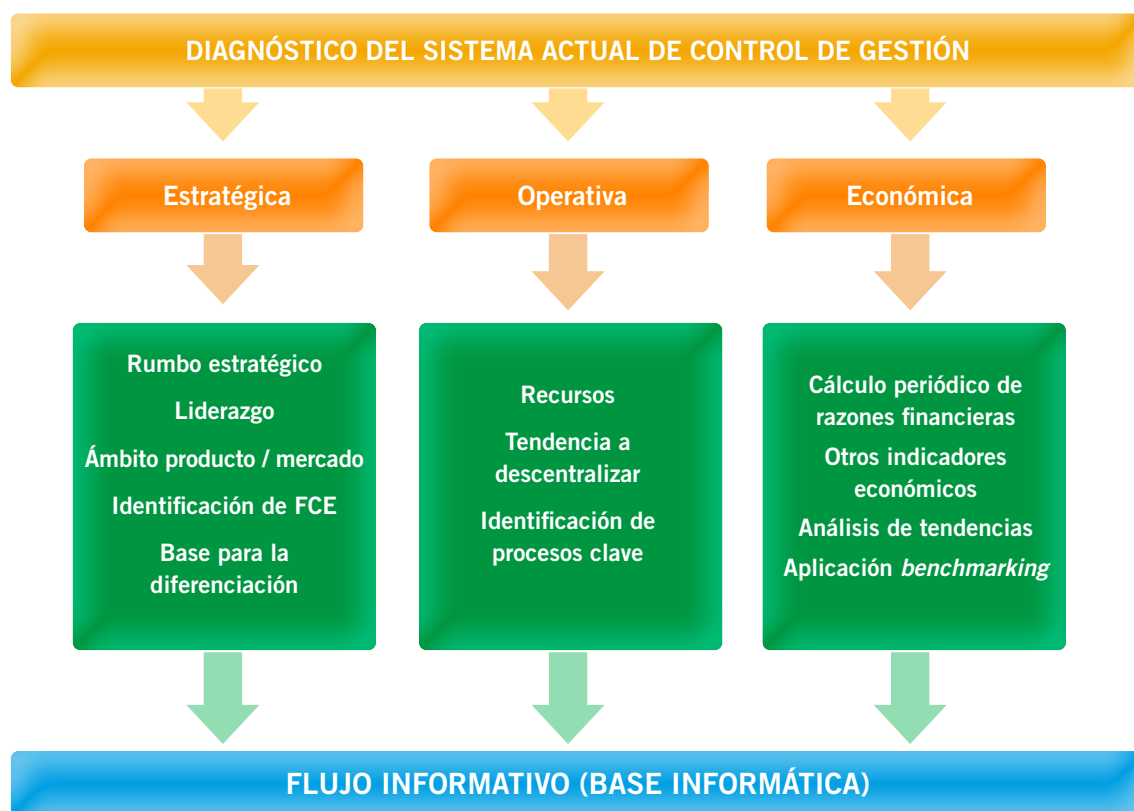
Estas variables van a definir el sistema de control de gestión que se va a tener en cada organización. En función de cada organización, algunas de estas variables serán más o menos importantes para establecer el control de gestión.

El control de gestión de la organización, además de depender de la estructura de esta y del resto de variables descritas anteriormente, tiene que estar alineado con la estrategia global de la organización, para poder garantizar con mayor probabilidad que el funcionamiento y los resultados que se obtienen cumplan con los objetivos generales de esta.

La planificación estratégica se encarga de definir el proceso de desarrollo e implementación de planes para poder alcanzar los objetivos. Desarrolla las estrategias para desplazarnos de donde está actualmente la organización a donde quiere ir. El control de gestión se encarga de implementar la estrategia, optimizando la utilización de los recursos y las capacidades de las que dispone la organización para lograr los objetivos y planes, que permitirá el proceso de la toma de decisiones, la competitividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos.

Esto puede ser representado de modo gráfico, como puede comprobarse en la Figura 4.11

Figura 4.11 **PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**



4. Bibliografía

Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance, M. Porter, The Free Press (1985).

Marketing Management and Strategy: A Reader, P. Kotler, Prentice Hall (1987).

The New Controller Guidebook, Steven M. Bragg, CPA (2011).

The Advanced Supply Chain Management Workbook, Charles C. Poirier, William F. Houser and Craig C. Poirier, CSCMP (2007).

Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico, M. Ángel Sastre Castillo, McGraw Hill (2012).

Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas, tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, D. Nogueira Rivera, ISPJAE, Ciudad de La Habana (2002).

Control de gestión y control presupuestario, Carlos Mallo y José Merlo, McGraw Hill (1995).

Manual del Controller: funciones, procedimientos y responsabilidades, Janice M. Roehl-Anderson y Steven M. Bragg, Deusto (2002).