

El control de gestión Di Ranni, Miguel Ángel

1. Introducción (1)

El control de gestión es el proceso por el cual, a través de la información contable, de índole financiera, gerencial y de eficiencia, correspondiente a una organización, y disponiendo de información de índole macroeconómica sobre el contexto en el cual se encuentra la misma, se puede concluir cómo ha sido la resultante de las decisiones tomadas por quienes tienen la responsabilidad de administrar a dicha entidad. Dicho proceso abre, frecuentemente, luego de profundizar sobre las causas y consecuencias de las decisiones tomadas, propuestas que pretenden señalar mejores cursos de acción para el futuro inmediato.

Muchas veces es conveniente realizar un diagnóstico inicial de cómo se manejó la organización teniendo en consideración ciertos datos del contexto macroeconómico. Por ejemplo, cuando la organización se encuentra en un país en el cual existe niveles de inflación significativa, es recomendable iniciar el control de gestión comentando cómo se encaró la administración de los activos vinculados con la moneda local, y los pasivos con terceros, también vinculados con la moneda local. Es decir, interesa cómo actuó la organización sobre la evolución de los stocks de activos vinculados a la moneda local y de deudas en moneda local, a lo largo de los meses en que se estuvo evidenciando una pérdida en el poder adquisitivo de la moneda por la existencia de un proceso de inflación.

Además del análisis del stock de dichos elementos patrimoniales del activo y del pasivo, vinculados con la moneda local, que pierde poder adquisitivo, lo cual puede determinar un resultado por inflación positivo o negativo, por la exposición neta a la inflación, también es muy importante analizar el flujo operativo de la entidad, en cuanto a inconsistencias estructurales que de él se pudiera derivar, en relación a las proporciones de los ingresos, como de los egresos, que pudieran estar vinculados con la moneda local, o con la moneda extranjera.

Luego de ese diagnóstico inicial de gestión, considerando el stock de elementos patrimoniales, y del mayor o menor equilibrio que pudiera existir, en el flujo operativo de los ingresos y egresos monetarios, según su vinculación a la moneda local y extranjera, es común realizar el control de gestión siguiendo el ordenamiento de los elementos que se exponen en el estado de resultados, entrando en el análisis de los aspectos patrimoniales por derivación de los comentarios que surjan de cada uno de los ingresos o de los egresos, según su naturaleza.

2. Diagnóstico inicial

Normalmente es muy frecuente que la información de gestión se exponga en una moneda que no pierda poder adquisitivo como por ejemplo el dólar estadounidense. Si la información se presentara en pesos, que además de la moneda de cuenta es la moneda de curso legal en nuestro país, Argentina, en este caso nos veríamos con dos aspectos importantes que atender: reexpresar los activos y pasivos no monetarios a los fines de exponerlos en una moneda de poder adquisitivo correspondiente a la fecha de cierre de la información contable. Ahora, si asumimos que la moneda de cuenta que se utilizara para comentar y expresar en los informes de gestión, como fue dicho, fuera el dólar estadounidense, tendríamos que reflejar entre los efectos económicos que se derivan de la gestión, lo que se conoce como "resultado por conversión", es decir, la ganancia o pérdida que nace al convertir los saldos de los rubros de activos y pasivos vinculados con la moneda local, toda vez que cambien los saldos de ellos ante cada acto devaluatorio del peso en relación al dólar estadounidense. Es decir que el efecto del proceso inflacionario se lo correlaciona con los saltos que va experimentando la cotización del peso en relación al dólar estadounidense, que define aquel resultado en valor absoluto, que hemos señalado como resultado por conversión.

En todo proceso inflacionario, de cierta significatividad, se tienen que definir claramente las políticas que se han de establecer para proteger el patrimonio de la organización que se está administrando. El primer aspecto recomendable es obtener la situación denominada de "exposición a la inflación/devaluación" de los

elementos patrimoniales vinculados al peso, tanto correspondiente al activo como al pasivo ajeno. Esta situación patrimonial es recomendable que esté disponible día por día, a los fines de conocer si la exposición a la inflación/devaluación neta, es favorable o desfavorable. Es decir, de existir un acto devaluatorio del peso respecto de la divisa estadounidense, y teniendo en cuenta la exposición neta (diferencia entre los saldos de activos vinculados con el peso y los saldos de pasivos ajenos vinculados al peso), si la posición neta es favorable (mayores elementos de pasivo ajeno que elementos del activo), ello implicará que el resultado por conversión, en dicho evento, será positivo. Si la exposición neta fuera desfavorable, es decir, la exposición neta de mayor absoluto corresponde a mayor monto de activos vinculados al peso, el control de gestión debería mencionar qué acciones está tomando la entidad a los fines de solucionar dicho riesgo (v.g. tomando una deuda vinculada al peso, e invirtiendo el ingreso de pesos, adquiriendo activos no monetarios, o precancelando deudas en moneda extranjera, o adquiriendo activos nominados en dólares estadounidenses; contratando un derivativo denominado NDF (non deliverable forward)).

UN NDF es un forward contratado por entes que pretenden cubrirse de variaciones de monedas que se caracterizan por no evidenciar una gran cantidad de transacciones en el mercado internacional. La característica principal es que no se efectúa la entrega del activo subyacente. La operación se liquida en el día previsto (v.g. 30 días) por la diferencia entre la tasa de interés de un préstamo en pesos equivalentes a los pesos respecto de los cuales se quiere proteger ante un acto devaluatorio del peso en relación al dólar estadounidense, y los pesos necesarios que deberían incrementarse, luego de la devaluación, a los pesos existentes en el momento 0, tal que el nuevo monto en pesos dividido el nuevo tipo de cambio, seguiría manteniendo el valor en dólares equivalentes al que existía antes de contratar un NDF.

Por ejemplo, una organización tiene una liquidez en pesos del orden de los 75 millones de pesos, equivalente a 5 millones de dólares estadounidenses, es decir, tiene una exposición a la devaluación adversa por 5 millones de dólares. Contrata un NDF a los fines que esos pesos que hoy representan 5 millones de dólares, que tienen el riesgo que si se produce un acto devaluatorio durante los próximos 30 días, se transformarían en menos de 5 millones de dólares, entonces, el que se quiere cubrir por los efectos de una devaluación "simula" que está tomando un préstamo en pesos, de tal modo que si ingresara realmente dicho financiamiento en pesos, a los 30 días tendría que pagarse una tasa de interés en pesos. Dicha tasa de interés es el costo que el que tiene la exposición a la devaluación desfavorable, está dispuesto a pagar, para que en el día 30, si hubo un acto devaluatorio, dicho día 30 se liquida un egreso de fondos equivalente a la tasa de interés de los 75 millones de pesos. Si hubo devaluación, el que actúa como contraparte de la operación, le ha de pagar los pesos necesarios, adicionales a los mencionados 75 millones de pesos tomados como base, para que sean pagados a favor de la persona que desea cubrirse por el acto devaluatorio. Esos pesos recibidos más los 75 millones de pesos que tiene el que contrató el NDF, le permiten tener los pesos suficientes como para que siga teniendo los pesos necesarios que equivalen a los 5 millones de dólares, al nuevo valor de cotización del peso/dólar estadounidense.

Este diagnóstico inicial debería ser completado haciendo mención también, además de lo comentado en relación al stock de elementos patrimoniales vinculados al peso (que de mediar el acto devaluatorio, genera en dólares una ganancia o pérdida puntual por conversión), a cómo se comporta el flujo económico de ingresos y egresos, representado por el estado de resultados, en cuanto a qué moneda se encuentran vinculados todos los ingresos económicos y a qué moneda los egresos económicos.

El punto medular es, si todos los ingresos económicos están vinculados al peso, a partir del momento en que se produce el acto devaluatorio, el precio de venta, representado en dólares estadounidenses, se reduce en su magnitud. A partir de ahí, y supeditado a la naturaleza del producto, del mercado al cual pertenece, de si actúa en un mercado monopólico o no, de la magnitud del acto devaluatorio, se tardará un lapso no irrelevante hasta que se llegue a recuperar el nivel de dólares que tenían dichos ingresos económicos hasta antes del acto devaluatorio.

La dinámica señalada también se va a producir por el lado de los egresos económicos, en los cuales, de mediar un acto devaluatorio, cada uno de los agentes económicos que representan cada una de las líneas de los egresos económicos se va a esforzar para recuperar su nivel en dólares estadounidenses, si estuvieran

facturando en pesos. (asalariados, proveedores de bienes y servicios, etc.). También en los egresos económicos puede haber un lapso más o menos prolongado hasta que se llegue a recuperar el nivel de precios, en su equivalente en dólares, luego de producido el acto devaluatorio.

Cabe aquí señalar que es muy importante analizar el flujo de los ingresos económicos y el flujo de los egresos económicos, en cuanto a su comportamiento luego de producido un acto devaluatorio. Si por hipótesis, todos nuestros ingresos económicos están totalmente vinculados al peso, y dentro de los egresos económicos habría un proveedor de materia prima del exterior, que representa el 10% del total de egresos económicos, estructuralmente, ahí tenemos un problema para solucionar, porque ante un acto devaluatorio, dicho 10% tiene una actualización inmediata, es decir, se mantiene en dólares estadounidenses, mientras que los ingresos económicos, que 100% están vinculados al peso, van a tardar un tiempo hasta que se recupere en términos de dólares equivalentes a la predevaluación (aumentos del precio de venta hasta recuperar el nivel de los precios en dólares que se tenía previo a la devaluación).

Gestionalmente habría que ver si se puede desarrollar un proveedor en el mercado local, que reemplace, con producción local, lo que hasta ahora se estaba importando para que, de esa manera, también los egresos económicos en un 100% estuviera vinculado con el peso. Alternativamente, también se podría decidir, exportar en un 10% los productos que en un 100% se estaban vendiendo en el mercado local. Si se lograra esto último, ante un acto devaluatorio, también los ingresos económicos, en un 10%, tendría una actualización inmediata del precio en dólares luego del acto devaluatorio que se hubiera producido.

Como se aprecia, siempre en los análisis de gestión es importante iniciar dicho proceso haciendo referencia a los aspectos macros de relevancia, es decir, en este caso, la existencia de un proceso inflacionario, en qué situación se encuentra el ente, en relación a la exposición a la devaluación, haciendo un análisis del stock de rubros patrimoniales activos y pasivos vinculados a la moneda local. Luego, poniendo el foco en los aspectos estructurales, es decir, el equilibrio entre los pesos de los ingresos económicos y los pesos vinculados con los egresos económicos, y de no existir dicho equilibrio, ver qué propuestas se pueden formular para corregir dicho flujo, y que se puedan compensar sus efectos cuando se sucedan los actos devaluatorios durante la vida de la organización.

3. Diagnóstico sobre los temas operativos de la organización

En relación a las **ventas** que se efectúen, es importante contrastar el real con el budget que se hubiere emitido. Las variaciones que se hubieran producido deben ser analizadas en cuanto al efecto precio, el efecto volumen y el efecto mezcla que cada uno de los productos guarda sobre el total. Es adecuado no solamente elaborar los cuadros correspondientes en los que la variación total se divida en dichas tres clases de variaciones, sino que debe brindarse una explicación conceptual de las razones que impidieron alcanzar los precios indicados en el budget, ello para tener claro si las razones tienen que ver con situaciones del mercado, o si se vendió a menor precio para lograr una venta al contado en efectivo en lugar de incrementarse los créditos por ventas, para evitar riesgos de incobrabilidad, o por política vinculada con la exposición a la inflación.

Si hubiera ventas en el mercado local y también exportaciones, es conveniente separar los análisis para ambos mercados, y en el de exportaciones, hacerlo, a su vez, abierto por países.

Muchas veces es pertinente anticipar en esta sección algunos aspectos vinculados con las ventas y que se van a tratar más ampliamente a posteriori, en el mismo informe de gestión, por ejemplo, si parte del incremento del volumen de ventas se ha conseguido en virtud de la expansión del plazo de financiamiento, o de reducción del precio efectivo de venta, por el otorgamiento de descuentos comerciales por volumen.

En relación a los **costos**, es conveniente realizar un minucioso detalle de la evolución que ha experimentado el costo variable real unitario de ventas, a nivel mensual, desde el inicio del ejercicio económico, confrontándolo con la misma evolución del costo variable budget unitario de ventas, a nivel mensual. Las principales causas de la variación deben ser tratadas específicamente a los fines de tener en cuenta los factores de costos que han incidido en dichas diferencias, y las posibilidades de rectificarlos para el futuro buscando las posibilidades de compensar dichas diferencias. Es importante tener claro las variaciones de precio de los factores de costo, y las variaciones de eficiencia de los mismos, en relación a las

estimaciones que se habían previsto al momento de la preparación del budget.

Las variaciones de precio de los insumos relevantes que componen el costo variable de ventas unitario, por ejemplo materia prima y mano de obra, tienen que ser especialmente analizados, y compararlos con las variaciones de precio de venta de los productos que componen las ventas de la organización que administramos. Ello para evaluar la performance del responsable de las ventas y del responsable de abastecimiento en cuanto al establecimiento o reconocimiento de variaciones de precio fuera de lo que se había previsto en el budget.

Los costos de comercialización también es un capítulo importante a ser comentado en los análisis de gestión: los incrementos de descuentos otorgados a clientes; las variaciones significativas en los fletes para distribución de los productos; la incidencia ponderada de los ingresos brutos por variaciones de ventas en jurisdicciones diversas; las variaciones de regalías liquidadas en función del volumen de ventas.

En relación a los **costos de estructura** es bueno realizar un profundo control de gestión sobre los sueldos del personal mensualizado, sobre la dotación propiamente dicha; sobre las categorías que se usan para la liquidación de los mismos; sobre las horas extras; sobre las horas de ausencia. En general, en las organizaciones hay una preocupación muy grande sobre la estructura de costos fijos, en razón de la significatividad que adquiere ese tipo de costos y la poca flexibilidad a la baja que tiene cuando hay que tomar decisiones para aliviar el peso de este tipo de erogaciones. Es muy importante destacar cuando se producen incrementos en la dotación de personal mensualizado; cuando hay exceso de promociones hacia jerarquías superiores, lo cual implica un incremento en el costo promedio mensual del salario no obstante que no hubiera habido incremento de remuneraciones; cuando hay incremento significativo de horas extras; cuando hay personal contratado en agencias proveedoras de mano de obra. En muchas organizaciones no se producen incrementos en la dotación del personal mensualizado, pero sin embargo se observan incrementos en partidas importantes dentro de los costos de estructura como honorarios devengados; facturaciones de entes que incluyen cantidad de horas por personal suministrado para tareas que no superan los tres meses. En especial se recomienda hacer un análisis bastante profundo, en los costos de tecnología y sistemas de información, tanto al momento de elaborar el presupuesto general de la compañía, como en los informes reales por los avances de los distintos proyectos de sistemas, o, especialmente, en los débitos por tareas de mantenimiento de los sistemas o por las facturaciones por utilización de ciertos softwares, en cuanto al derecho de propiedad por el uso de los mismos por parte de entes contratantes.

Especial atención también es requerida para analizar las facturaciones de honorarios de abogados externos; de asesores impositivos; y de otros asesores puntuales. La recurrencia de dichos tipos de costos mensuales, puede justificar un análisis más profundo para evaluar la conveniencia de incrementar la dotación y que en lugar de participar como personal externo se analice su incorporación en la organización como personal en relación de dependencia, lo cual puede ser más favorable, no solamente en cuanto a la reducción de los costos de estructura, sino también para no originar contingencias laborales debido a la permanencia y estabilidad de dichos tipos de costos. El concepto de solidaridad en materia laboral está exacerbado y prácticamente se aplica a todo contratado, esté o no vinculado con la actividad propia de la explotación principal del ente, que tenga cierta permanencia temporal en el ente. Por tanto, el riesgo de ser llamado en sede judicial, bajo el argumento de la solidaridad en materia laboral, es relevante, y las consecuencias económicas de ello justifican que se incluya en los informes de gestión para efectuar una debida evaluación de la magnitud del riesgo.

Otra línea muy importante sobre la que es esperado un continuo control de gestión son los **costos financieros netos**, es decir, los intereses devengados de los activos que lo generan, y los intereses y otros conceptos devengados por las deudas financieras y comerciales. Tiene que hacerse un seguimiento de la evolución de los costos financieros y la relación que guardan con los vigentes en cada momento en el mercado financiero. Tiene que procurarse que el análisis de gestión de estos aspectos, no se encuentre afectado por criterios contables de activación o capitalización de ciertos costos financieros, vinculados con la construcción de bienes de uso en el largo plazo, porque dicha activación provoca que algunos costos financieros no se expliciten en el estado de resultados de la compañía, sino que están activados en el valor de

origen de los bienes de uso mencionados, y ello podría estar entorpeciendo el análisis gestional.

También es importante que el control de gestión sugiera que se procure precancelar los préstamos financieros de largo plazo vigentes, cuando se observe que el costo financiero que se está pagando, que fue razonable seguramente en el momento de contratación del préstamo, ahora se ha tornado excesivo acorde a lo que se verifica, en materia de tasas, en el mercado financiero actual. Siempre hay que bregar en los momentos que se negocien los préstamos financieros de largo plazo, que haya una cláusula que haga factible la precancelación de los mismos. Muchos bancos suelen impedir la precancelación durante los dos años iniciales de la vigencia de un préstamo, pero lo aceptan a partir de dicho momento límite, fijando algún costo o penalidad por la precancelación del préstamo, costo que disminuye a medida que la precancelación se practique en momentos que están más cercanos a la fecha de vencimiento del préstamo.

También debe comentarse en el análisis de la gestión si se observare que los activos no rinden un interés, como tasa pasiva, con la tasa de interés que se retribuye a la entidad bancaria o financiera (tasa activa). Es muy posible que cierta lentitud en la actualización de las tasas pasivas de rendimiento de los activos vinculados con las ventas, obedezcan a una política comercial de fomento de las ventas a costa de una tasa de interés no adecuadamente retributiva a los valores de mercado.

Si el ente tuviera una liquidez abundante que esté "stand by" para aplicarla totalmente o parcialmente a inversiones de largo plazo, es importante analizar que dicha colocación de fondos no esté aplicada a instrumentos que no tengan liquidez por buscar que el rendimiento sea importante. Tampoco dicho rendimiento debe ser alto motivado por colocaciones de riesgo que estén por debajo del "investment grade". En países donde haya muchas rigideces para la obtención de un financiamiento de largo plazo, es mejor resguardar dicha liquidez abundante, en lugar de utilizarla para precancelar endeudamiento financiero, aunque el endeudamiento financiero que pudiera precancelarse originara un ahorro de costo financiero más significativo que el rendimiento de la colocación a interés.

A veces, dentro del control de gestión, no se puede observar todo con una visión mecanicista orientada al beneficio económico, pero en un lapso cortoplacista. Si miramos el beneficio económico, pero con visión de largo plazo, perder rentabilidad potencial por tener una liquidez excesiva desde lo operativo, pero conveniente pensando en la necesidad de financiamiento a largo plazo, el beneficio potencial a lograr por proyectos adicionales de alta TIR, que se pueden financiar con nuevo endeudamiento, complementado con la existencia de liquidez significativa actual, compensa con creces esa eventual pérdida de rentabilidad del corto plazo.

También, es ámbito del control de gestión, examinar el equilibrio entre tasas de interés variable para financiar los activos, y préstamos tomados también a tasa variable, con el objeto que el riesgo de la eventual volatilidad de la tasa variable se encuentre adecuadamente compensado. A este fin, si existiera una masa de liquidez disponible que se invierte en forma "revolving" cada 30 días, ello debe ser asimilado como si se tuviera una colocación de fondos a tasa variable, a los fines de evaluar si hay un equilibrio entre rendimientos de montos de capital del activo a tasa variable, y montos de endeudamiento, en el pasivo ajeno, tomados también a tasa variable.

En esta sección, el control de gestión debería dar una visión actualizada sobre cuál ha sido el origen de los fondos durante un lapso que se extiende entre el cierre contable usado para los comentarios de gestión del último informe, y la fecha contemporánea del cierre contable que se comenta en el presente. En este sentido, es muy importante tener claridad si hay crecimiento en la inversión del capital de trabajo, y cómo se ha financiado dicho crecimiento, es decir, si lo ha sido con autogeneración de fondos o con toma de financiamiento de largo plazo o aumento de capital propio. La atención sobre la evolución del capital de trabajo, y en especial si hubiera que aplicar fondos para financiar dicho incremento no debe ser retaceada, en cuanto a hacer comentarios sobre ello, y en especial, a profundizar bien el análisis para que se entienda bien lo que ha pasado, y en dicho caso, cómo se puede recuperar el capital de trabajo, para llevarlo otra vez a los niveles razonables. Incrementos injustificados de caja operativa, de créditos por ventas no acompañados por incrementos correlativos de deuda comercial de corto plazo, y por exceso de inventarios que no se encuentran justificados en incrementos de órdenes de venta pendientes de entrega, deben ser bien identificados, y

explicados para que facilite la toma de decisiones para recuperar el nivel adecuado que debe tener el capital de trabajo de la organización.

En el tema **impuestos** el análisis gestional es recomendable que sea orientado a los fines de verificar si se están ejecutando controles adecuados sobre diversos temas vinculados con los tributos. Por ejemplo, asegurarse de que se esté controlando el depósito de las retenciones que se estén practicando a terceros en materia de impuesto a las ganancias y otros tributos. El depósito de los montos retenidos es importante hacerlo en las fechas comprometidas, para no estar incurso en la figura de depositario infiel previsto y penado por el Código Penal.

También es importante verificar cuál es la tasa efectiva de pago de impuesto a las ganancias, desde que en épocas de un proceso inflacionario permanente y significativo, sin que se esté aplicando el ajuste por inflación desde el punto de vista legal, hace que el monto que se está abonando al organismo recaudador, si se lo relaciona con una base de cálculo que surgiera de corregir el monto de las amortizaciones de los bienes de uso, recalculándolas a valores ajustados por inflación y no a costo histórico, ello produciría, seguramente, estar alcanzado por una alícuota efectivamente aplicada, muy superior al 35% que es la tasa nominal del impuesto a las ganancias. Es muy importante indicar cuál es la diferencia entre el impuesto a las ganancias pagado, y el que debería haber sido pagado si se estuviera efectivamente ajustando por inflación como estaba previsto oportunamente en las normas tributarias. Dicha diferencia es útil ponerla en evidencia para que se examine las instancias posibles de reclamo ante la autoridad de aplicación.

Otro tema importante a ser examinado es el impuesto de sellos, que es un impuesto instrumental, es decir, que es un impuesto que debe ser abonado dependiendo de la forma como se hayan celebrado los contratos en una organización. Desde el punto de vista de análisis de la gestión este tema es muy relevante dado que se podrían estar generando contingencias, más que nada por ignorancia o inadecuado conocimiento respecto del momento en que se genera la obligación de pago de este impuesto. Es muy importante señalar los aspectos que configuran gravabilidad para los contratos celebrados entre presentes, los contratos con cláusula de aceptación tácita, la importancia que tiene la modalidad de celebración de los contratos a los fines de conservar la eficacia formal para reclamar en sede judicial el incumplimiento contractual; la debilidad instrumental para el caso de celebrar las ofertas contractuales con cláusula de aceptación tácita, y otros aspectos.

Otro tema importante para profundizar en un análisis gestional, se vincula con los quebrantos impositivos en materia de impuesto a las ganancias, a los fines que haya eficiencia en el aprovechamiento de los mismos durante los años no prescriptos.

Dentro de los **aspectos patrimoniales** a analizar están los vinculados con las cuentas a cobrar, destacando los términos de financiamiento que se le están otorgando a los clientes, si hay un deslizamiento de los días de financiamiento, producto de algún grado de morosidad, y si dicha morosidad dispara sistemáticamente notas de débito por intereses, y si dichas notas de débito han sido efectivamente entregadas a los clientes y si, finalmente, dichos intereses fueron cobrados con el principal o se condonaron.

Aquí puede haber algunas sugerencias sobre la conveniencia de efectuar cesión de facturas en garantía, ó cesión de facturas sin garantía o recurso. Este tipo de operatoria puede llegar a ser interesante instrumentarlo, cuando se insinúa cierta morosidad, porque el hecho de saber el comprador que las facturas originadas en las ventas que le hicieron, han sido descontadas, con o sin recurso, ante una institución bancaria, en general, origina un comportamiento de realinearse otra vez, en el pago puntilloso de las facturas, en los correspondientes plazos de vencimiento.

Otro aspecto patrimonial a tener en cuenta es que cuando se observa crecimiento en las disponibilidades, créditos por ventas de corto plazo e inventarios en bienes de cambio, tiene que procurar transferirse el financiamiento de estos activos, a los proveedores comerciales, a través del uso de mayores días de financiamiento formal aceptado por los mismos. De esta manera se logra mantener estable el monto en valores absolutos del capital de trabajo. De otra manera podría terminar siendo financiado, el incremento del capital de trabajo, mediante afectación de la autogeneración de fondos, o pasivos de largo plazo, lo cual no es un manejo adecuado desde el punto de vista financiero.

También es muy importante a los fines del control de gestión, repasar el cash flow que se había previsto en el ejercicio económico respecto al cual se hace el control de gestión. Si dicho cash flow está muy ajustado, y dentro de los egresos hay inversiones importantes cuya ejecución es crítica para el incremento del volumen de producción, se hace muy relevante vigilar si se van cumpliendo las previsiones de volumen de venta y de precios, especialmente si fueran los productos commodities, y con un precio usualmente sometido a una alta volatilidad. Para no arriesgar que dicha volatilidad comprometiera las inversiones de largo plazo por no tenerse un cash flow como el que se había estimado, se sugiere ver si no es necesario hacer fijar el precio de venta mediante un swap, a lo largo de todo el ejercicio. Comentarios específicos sobre las observaciones y condicionantes del cash flow muchas veces detonan la consideración de medidas especiales para mitigar los riesgos como el de volatilidad de los precios de venta de los commodities.

Finalmente, siempre resulta útil, que tanto la situación patrimonial, el estado de resultados y el cash flow, todos ellos referenciados a la fecha respecto de la cual se estuviera comentando y efectuando el control de gestión, que se elabore una proyección al cierre anual, tanto en los aspectos patrimoniales, económicos y financieros, para comparar, anticipadamente las cifras más relevantes del budget a la fecha de cierre como con la información real hasta un momento determinado (fecha en que se formula el control de gestión) más las cifras proyectadas con el escenario más probable hasta el cierre del ejercicio económico.

4. Conclusiones sobre el alcance del control de gestión

Gestionar es basarse en la estructura patrimonial de la organización, y en los objetivos establecidos en su objeto social, para desarrollar las actividades propias previstas en cada una de las funciones que desarrolla el ente, tal que se tomen decisiones por aquellos que tienen la responsabilidad de administrar a dichas organizaciones, tomando como base la información que proviene de los distintos sistemas de información contable, y el propio criterio de quien decide. Dichas decisiones se toman en un contexto muy dinámico y cambiante, lo cual hace, en la mayoría de las veces, perfectibles los resultados que se logran de las decisiones tomadas. El control de gestión implica revisar las consecuencias de esas decisiones a los fines de comentar los efectos producidos, y recomendar una serie de acciones o sugerencias para alimentar el mayor conocimiento de los hechos acaecidos y previniendo aspectos de relevancia para tener en cuenta mejorar las prácticas normales de la ejecución de la gestión en el futuro.

La gestión requiere habilidades especiales por parte de quien gestiona, conocimiento de los significados de la información de quien dispone de ella para interpretar adecuadamente las implicancias patrimoniales y económicas de las alternativas de decisión que se tienen, y un criterio para el uso de los recursos económicos tal que asegure eficiencia en los resultados.

Administrar a organizaciones privadas o a entes o actividades vinculadas con los estados de jurisdicción municipal, provincial o nacional requieren principios similares, porque el cuidado que se ponga en el manejo del capital disponible originará que haya más beneficiados por los actos de administración que se lleven a cabo en representación de dichos entes.

Los entes privados han entendido la importancia que tiene contar con administradores con conocimiento y habilidades especiales. La administración de la actividad del Estado, aún no ha entendido en su justa medida, que una administración profesional tiene más altas probabilidades de que la administración en su conjunto sea eficiente, para mejor bienestar de sus administrados. El Estado no cumple con el rol de solidaridad hacia sus administrados, si no se esmera en administrar los recursos del cual es responsable, con los más sanos principios de administración. Aceptar que la actividad del Estado puede ser deficitaria es no entender que el superávit o, al menos, el equilibrio presupuestario, garantiza mayor continuidad, y mejor eficiencia para que los recursos del estado puedan beneficiar a los administrados durante muchísimos años más que si se adoptara criterios muchos más laxos, y a mayor cantidad de gente. La generación de inflación, por parte del Estado, es la consecuencia de los déficits fiscales y de la emisión monetaria para presuntamente equilibrar dicho déficit. Los pueblos deberían poner más atención en delegar su poder a los que están capacitados y entrenados en la administración de los recursos.

¿Cuál es el límite de la profundización y alcance del control de gestión? No hay ninguna norma o recomendación sobre ello. Ello depende fundamentalmente, del conocimiento y experiencia concreta, en la

administración de las organizaciones en las áreas de la alta dirección.

(1) Doctor en Ciencias Económicas (UBA); Contador Público (UBA); Licenciado en Administración (UBA); Graduado en Advanced Program in Oil and Gas Business Manager (University of Texas at Dallas); Profesor Titular Regular Grupo de Asignaturas de Contabilidad (Teoría Contable; Sistemas Contables; Contabilidad Patrimonial (UBA); Profesor Asociado Regular Actuación Profesional del Contador en Sociedades (UBA); Profesor Asociado Regular Seminario de Integración y Aplicación (Contador Público) (UBA). Ejercicio profesional local e internacional, con actuación en empresas grandes y medianas en la Dirección de Finanzas y Administración (Contabilidad; Balances; Finanzas; Presupuesto; Control presupuestario; Sistemas; Impuestos y planeamiento fiscal; Compras; Almacenes; Control Interno; auditorías de estados contables de publicación; auditorías operativas; análisis de eficiencia y rentabilidad). Actualmente asesor económico y financiero.

© Thomson Reuters