

¿Cómo mide el rendimiento de sus decisiones?

Disponer de información económica fiable, completa y a tiempo es la clave para la buena marcha de una pyme

Jordi Goula
Barcelona.



Se estima que en España más del 70% de las empresas muere antes de los cuatro años de vida. Es una trayectoria muy corta. Las causas son diversas, muchas de ellas externas y difíciles de capear, pero en el fondo siempre existe un denominador común: alguien tomó en algún momento unas decisiones que no fueron las adecuadas. En muchas ocasiones, la clave está en la base sobre la que se tomaron las decisiones. “Es prácticamente imposible tomar una decisión correcta si la información de la que partimos está sesgada porque no contempla los factores clave ni está actualizada. Disponer de una información de calidad no siempre asegura que tomemos la mejor decisión, pero aumenta las probabilidades de que sea así”. Este es el leitmotiv del libro (véa-

=====

Tener información de calidad no siempre asegura la mejor decisión pero aumenta las probabilidades...

se recuadro aparte) que acaba de presentar Argelia García, CEO de External Financial Management. En el prólogo, la profesora del Iese, M^a Julia Prats, afirma que “en las últimas décadas se han desarrollado muchos modelos de control para la gestión y el rendimiento de las corporaciones. No obstante, la mayoría de estos asumen las características de una gran compañía”. Y se pregunta a continuación, “¿cómo medimos el rendimiento de nuestra pyme?”.

Sin duda, es una de las asignaturas pendientes de muchas pymes.

Era la principal conclusión del *Estudio sobre el control de gestión empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis económica actual*, que elaboraron hace unos años. “Vimos que no siempre se visualizaba el futuro, había un bajo nivel de control de gestión, no se monitorizaba el avance hacia el objetivo... y, en el fondo, no se sabía quien era ni dónde estaba. Y a ciegas es imposible hacer nada positivo”, prosigue Argelia García.

“Me resulta difícil aceptar –aunque lo veo cada día– que a estas alturas haya pymes que no tengan implementados instrumentos potentes de control de gestión. Si no tienes muy claro lo que quiere el cliente, llega un día que abres la caja y la encuentras vacía”, comenta Joana Amat, codirectora general de Amat Inmobiliaris. Y prosigue. “en nuestra profesión hay parcelas de actividad que generan unos márgenes bajísimos y si no los identificas y tratas como se debe, te generan pérdidas”. Lo que dice Amat es perfectamente extrapolable a otros sectores de la actividad económica, por supuesto. Tanto Amat como García aceptan que en una determinada actividad se pueden generar pérdidas, “lo que es aceptable, solo si lo tienes controlado y tienes muy claro que forma parte del proceso hacia el objetivo final”.

Este es un punto crucial. El control de los márgenes debe ser algo permanente y la contabilidad de costes es clave. Por ejemplo, hay muchos negocios cuyos ingresos funcionan a través de tarifas planas, mientras los costes directos son variables. García advierte, “a veces te dicen que eres muy pequeño y que no hace falta. ¡Es al revés! Los pequeños han de controlar más”. Y aquí la tecnología es clave, como la capacidad de unir esfuerzos. “Nosotros, junto a otros colegas, compramos una



GABRIELA RUBIO

MARCAR EL CAMINO

Diez ideas básicas para acertar

El funcionamiento económico de la pyme tiene que ser transparente, ya que cuanto mejor se la conoce, mejores decisiones se podrán tomar y se minimizarán los errores. Este es el reto para su supervivencia y crecimiento. Argelia García lanza en su reciente libro *Tres preguntas para una gestión económica inteligente* (Libros de Cabecera, 2016) diez ideas básicas para concretar este mejor conocimiento

- 1 Contabilidad** Una contabilidad al día y fiable es la base para tomar buenas decisiones
- 2 Presupuesto** El presupuesto anual nos ayuda a pensar y expresar dónde queremos ir durante el próximo ejercicio
- 3 Conocimiento** Comparar el presupuesto mensualmente con la realidad nos dice si vamos por dónde habíamos previsto y nos ayuda a conocer con mayor profundidad nuestro negocio
- 4 Tesorería** Una buena planificación de tesorería nos da la paz que necesitamos, garantiza que conocemos nuestros compromisos y que

podemos dedicarnos a vender, optimizar o innovar

- 5 Margen** No existe negocio, si no existe margen. Si cada vez que vendemos algo no ganamos, lo que estamos haciendo no es un negocio
- 6 Estrategia** Las empresas necesitan trazar un camino, definir una estrategia para saber a dónde van y no perderse en el trayecto
- 7 Dinero** Asegurar que en nuestra empresa hay dinero es como llenar la nevera de la familia, algo que no es lo más importante de la vida, pero si no lo hacemos, nada funciona
- 8 Beneficios** La venta bien hecha aporta beneficios a la cuenta de resultados y dinero a la caja
- 9 Objetivo** Hacer las cosas bien implica alcanzar el objetivo con un coste razonable y de una forma segura
- 10 Comunicación** Para crecer hay que transmitir nuestras ideas a la organización con ayuda de procedimientos, formación y tecnología

empresa de tecnología y hoy disfrutamos de la contabilidad analítica en tiempo real. Para nosotros es muy importante”, dice Amat. “Y no siempre se le da la suficiente relevancia”, añade García, “siendo como es la clave para la competitividad y como soporte del crecimiento”.

Resulta sorprendente la revelación de ambas cuando aseguran que son excepcionales las pymes que tienen los pasos cuantificados y siguen un plan estratégico... Esto lleva a una pregunta obligada. ¿Están preparadas para medir su rentabilidad las pymes? En general, no, responden. “Hay que conocer a fondo la rentabilidad de cada cliente, de cada producto, de cada punto de venta y de cada zona geográfica. Si no lo sé, ¿cómo puedo fiarme de lo que me digan en marketing? El presupuesto que designamos a marketing, aplicado en unos u otros puntos, produce cambios radicales en la rentabilidad”, apunta García.

Para Joana Amat, hay un problema adicional: la transparencia de la información. “En Estados Unidos, los números son públicos y aquí son opacos. Es más, cualquier información que te puedan dar no es fiable. Es difícil enfrentarte a la competencia a ciegas...” García es tajante al respecto, al afirmar que “es urgente dar un paso más hacia la democracia económica”. ●