

17. EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION EMPRESARIAL

Carlos Mallo
*Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
de la Universidad Carlos III de Madrid*

I. INFORMACION Y CONTROL OPERATIVO

La información económico-financiera de la gestión empresarial consiste en someter a un examen periódico, sistemático y lo más completo posible la gestión empresarial, con el objetivo de conocer el valor de las variables corrientes y fondos que demuestran el estado anatómico-fisiológico de la empresa.

El informe de control de gestión consiste en un análisis cuantitativo y cualitativo expresado preferentemente en escalas mesurables numéricas, que se elaboran para ayudar a la dirección y responsables de áreas de actividad a mejorar continuamente los procesos de previsión, realización y control, que compone sustancialmente la administración eficiente de las empresas.

El sistema de información y control operativo se constituye sobre los datos económico-financieros de la empresa, ya que la dimensión monetaria representa un denominador común de actividades heterogéneas, lo cual no implica que el control incluya informaciones que no procedan de la contabilidad.

El sistema de información y control operativo está adecuado al sistema de control de actividades y centros de responsabilidad de la empresa, incluyendo valoraciones cualitativas de las realizaciones individuales y conjuntas exigidas por la necesaria cooperación y coordinación de las distintas secciones de la empresa. Estos informes deben estar orientados a la mejora continua de la acción, es decir, a la toma de decisiones y por ello deben contener una explicación evaluada de las causas de las desviaciones y las consiguientes propuestas de solución.

Todo sistema de control produce información como medio de comunicación de los planes, programas y presupuestos aprobados por la dirección. Así, lo importante de la información del control de gestión es su capacidad de crear estímulos para la mejora continuada de la gestión concreta de cada actividad o sección y de generar coordinación entre todos los intervinientes en el proceso. Su disponibilidad posibilita identificar alternativas, reduciendo la incertidumbre de las consecuencias previsibles de las decisiones y permite evaluar continuamente los resultados obtenidos.

Cada empresa debe confeccionar un sistema específico de información y control operativo, adaptado a sus especiales características, consistiendo la forma más general de presentación del control de gestión la realización de informes que desglosen los resultados extraídos de la contabilidad de la general divididos por funciones, actividades o centros de responsabilidad, ajustados a la estructura organizativa de la empresa. Estos informes comparan los datos reales con los objetivos presupuestarios, estableciendo las desviaciones ocurridas, especificando, si es posible, las causas originarias de las mismas, las acciones correctoras a tomar y el plazo de tiempo para que las acciones sean efectivas, identificando los responsables específicos y la coordinación con que deben llevarse a cabo las gestiones decididas.

El control de gestión operativo es un control activo sobre el presente y el futuro de la acción empresarial, que no es idéntico al control interno ejercido normalmente por auditores internos, el cual consiste en controlar la ejecución de decisiones tomadas con anterioridad, unido a la vigilancia y protección de los bienes y derechos empresariales. El control interno contiene el plan de organización, las instrucciones de funcionamiento y control, los métodos para salvaguardar los activos y mantener la eficiencia operativa. Los informes del control interno se asientan más en el orden de la estabilidad, garantía y seguridad de la empresa, que en el control de la creatividad competitiva que caracteriza la gestión de la empresa moderna, por lo que los directivos responsables deben en cualquier caso tomar las decisiones adecuadas, ya sea en presencia o en ausencia de los correspondientes informes de control.

2. CONTROL DE LOS FACTORES CLAVE DE GESTION

El sistema integrado de información empresarial debe contener información económico financiera cuantificada sobre todas las actividades y componentes de la organización. Debe incluir también informaciones que no pueden ser registradas en el sistema informativo contable, pero que tienen un valor táctico y estratégico considerable por revelar aspectos importantes del entorno empresarial.

La implantación del control de gestión operativo implica inicialmente las siguientes condiciones:

- I. Establecimiento de un plan y presupuesto que contenga todas las estimaciones y objetivos cuantificados que se esperan conseguir.

2. Un sistema informativo que recoja las operaciones reales verificando los sistemas de autorización, registro y responsabilización de las transacciones realizadas.
3. Una estadística de las realizaciones similares conseguidas en idénticos períodos pasados.
4. Una información sobre las realizaciones del mismo período de las empresas del sector.
5. Una estimación del nivel necesario a alcanzar en las variables claves de gestión para conseguir el mínimo de los objetivos empresariales compatibles.

Los requisitos para que el control de gestión sea eficaz estriban principalmente en que todas sus actuaciones estén respaldadas por la dirección, tengan una orientación interactiva, es decir, se orienten a la obtención del control sobre el futuro, se fundamenten en una participación activa y aceptada de los objetivos y se evalúen sistemáticamente las realizaciones de todos los responsables de la organización, que deben planificar y gestionar la actividad empresarial de una forma coordinada e integrada.

Existe otro aspecto importante del control de gestión eficaz que podríamos expresarlo a través del principio de neutralidad, según el cual las normas, reglamentaciones y procedimientos necesarios para el control no deberían imponerse sobre las intenciones, tendencias, gestiones y decisiones de la organización. El sistema de información y comunicación empresarial debe funcionar como el sistema integrado inteligente de un atleta competitivo, que procesa información continua propia y del entorno y la transforma en la decisión conjunta, que todos los miembros del cuerpo deben ejecutar, para conseguir las marcas perseguidas.

Este mismo principio de neutralidad debe aplicarse a los sistemas informáticos de tratamiento de la información, los cuales deben tener claro que son un instrumento perfeccionado, pero solamente un instrumento del proceso de planificación, gestión y control empresarial.

El sistema de planificación y control debe mantener una información continua para que la gestión tienda a conseguir los objetivos debidamente cuantificados y previamente establecidos, siendo conveniente desarrollar unos indicadores que muestren el comportamiento de los factores clave de la empresa, cuyo buen comportamiento puede asegurar la obtención de buenos resultados, siempre y cuando las restantes variables alcancen un nivel mínimo compatible. Estos factores clave pueden representar una guía de gestión a corto plazo cuyo comportamiento correcto nos asegura el buen funcionamiento de la empresa, estando compuesto no solo de indicadores financieros, sino también de indicadores organizativos y del entorno, agrupados en un sistema de información integrado, coherente y completo, cuyo conjunto podría denominarse como contabilidad para la dirección.

El control de gestión ordinario debe estructurarse de forma piramidal, conteniendo informes normalizados al nivel de los factores clave de gestión decididos por cada

organización, que deben ser aquellos que cuenten con un intervalo de nivel presupuestado y normativo que dispare la alarma, cuando la realización se desvíe de la variación permitida.

El establecimiento de factores clave en cada empresa se basa en la siguiente frecuencia:

Objetivos cuantificados → Factores clave → Indicadores consistentes

y debe atender a las siguientes características:

1. Deben representar las variables operativas específicas y propias de la actividad de la empresa, que pongan de manifiesto la gestión frente al mero análisis histórico.
2. Debe contener los indicadores esenciales de las variables clave de todos los partícipes de la coalición empresarial, propietarios, personal directivo y operativo, clientes y proveedores, gobierno y sociedad.
3. Debe dar información continua de la conexión entre la gestión del corto plazo que influye en la realización de los planes de medio y largo plazo.
4. Debe ayudar a la organización al aprendizaje y mejora continuada de la gestión.
5. Debe representar una información que estimule la visión conjunta e integrada de la empresa dentro de la propia cultura y valores fundamentales comunes, evitando que se introduzcan conductas individuales que no contribuyan a la sinergia conjunta de las fuerzas organizativas de la empresa.
6. Dentro de los diversos grados de descentralización de gestión y toma de decisiones que tenga cada empresa, el control de gestión siempre debe estar al servicio de la promoción de la mejora continuada de la gestión, detectando las desviaciones importantes para proceder a la búsqueda de soluciones que restablezcan el equilibrio empresarial de corto y largo plazo.

Existen en la literatura profesional muchas propuestas sobre los factores clave de gestión y los indicadores más convenientes que deben verificarse con cierto grado de periodicidad entre los que hemos elegido los diez más importantes, que pueden ofrecerse con un solo indicador o varios, en el supuesto que revelen información táctica o estratégica de importancia:

1. Rentabilidad. De los capitales propios, de los activos de la empresa, de las ventas, etc.
2. Solvencia y liquidez. Estabilidad financiera. Análisis de riesgos económico, financiero y comercial. Liquidez a corto.

3. Competitividad comercial. Volumen de ventas. Participación en el mercado. Variación relativa respecto a la competencia. Satisfacción de la clientela.
4. Productividad. Nivel de producción. Productividad por factores. Política de productos. Eficiencia de las operaciones. Nivel de calidad. Servicio al cliente y minimización de stocks (JIT).
5. Adaptabilidad corto plazo. Diseño nuevos productos, operaciones y actividades. Análisis de márgenes y costes por productos. Nivel de capacidad utilizada.
6. Satisfacción Recursos Humanos. Productividad laboral. Tasa de absentismo. Tasa de accidentes. Satisfacción con el trabajo. Aptitud personal.
7. Desarrollo organizativo. Funcionamiento coordinado de la organización. Aprendizaje organizativo. Formación permanente.
8. Responsabilidad social. Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulaciones públicas. Evaluación de la imagen social de la empresa.
9. Investigación y desarrollo. Verificación del estado de los proyectos de investigación.
10. Conexión corto y largo plazo. Análisis de la posibilidad de supervivencia o constatación del cumplimiento de planes y programas. Dimensionamiento óptimo de la empresa.

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERO

El establecimiento de un sistema de información continuo, sobre el proceso de administración y dirección de las empresas, constituye una herramienta indispensable, tanto para la previsión, como para la ejecución y control de las actividades que generan el valor añadido de la empresa.

La organización del mismo sistema de información y tratamiento informático adecuado constituye una de las elecciones más importantes de inversión, que muchas veces descuidan los empresarios medianos y pequeños.

El manejo de la información es esencial para la toma continuada de decisiones, las cuales pueden tomarse en base a modelos deterministas o de información completa, o en un marco de incertidumbre o de información incompleta.

La capacidad mayor o menor de afrontar riesgos, que constituye la esencia de la función empresarial, llevará a cada organización a decidir entre las alternativas que ten-

gan más posibilidades de alcanzar el máximo del conjunto de objetivos establecidos, pero en todo caso la información más completa, congruente, precisa, objetiva, entendible por los decisores y disponible en el tiempo oportuno, contribuirá a potenciar la consecución de los efectos deseados.

Un sistema empresarial de información eficiente debería poder presentar fácilmente cuantificadas las alternativas relevantes, frente a las desechables, e incluso asignando probabilidades subjetivas a los diversos sucesos, establecer un vector concreto de probabilidades para cada alternativa, lo que ayudará a los decisores a reducir la incertidumbre, proporcionándoles, además, una forma sistemática de descomponer un problema complicado en otros más simples.

Los informes de control de gestión deberían reconocer formalmente el grado de incertidumbre que pesa sobre sus cálculos, aunque el uso de probabilidades subjetivas inicialmente solo aporta un formalización a los juicios e intuiciones que los empresarios han utilizado para decidir tradicionalmente, les obligaría a racionalizar sus formas de razonamiento y evaluación en la toma de decisiones, generando un aprendizaje continuado, similar al que utilizan los asesores de las grandes compañías.

En definitiva, el sistema de control de cada empresa exige una elección de las fuentes e instrumentos a utilizar, cuyo precio, como es natural, será proporcional a la cantidad y calidad de la información que proporcionan y transmiten a la organización para planificar, ejecutar y controlar la actividad económico-financiera de la empresa, cuya representación estructural y de funcionamiento puede verse en la figura A siguiente:

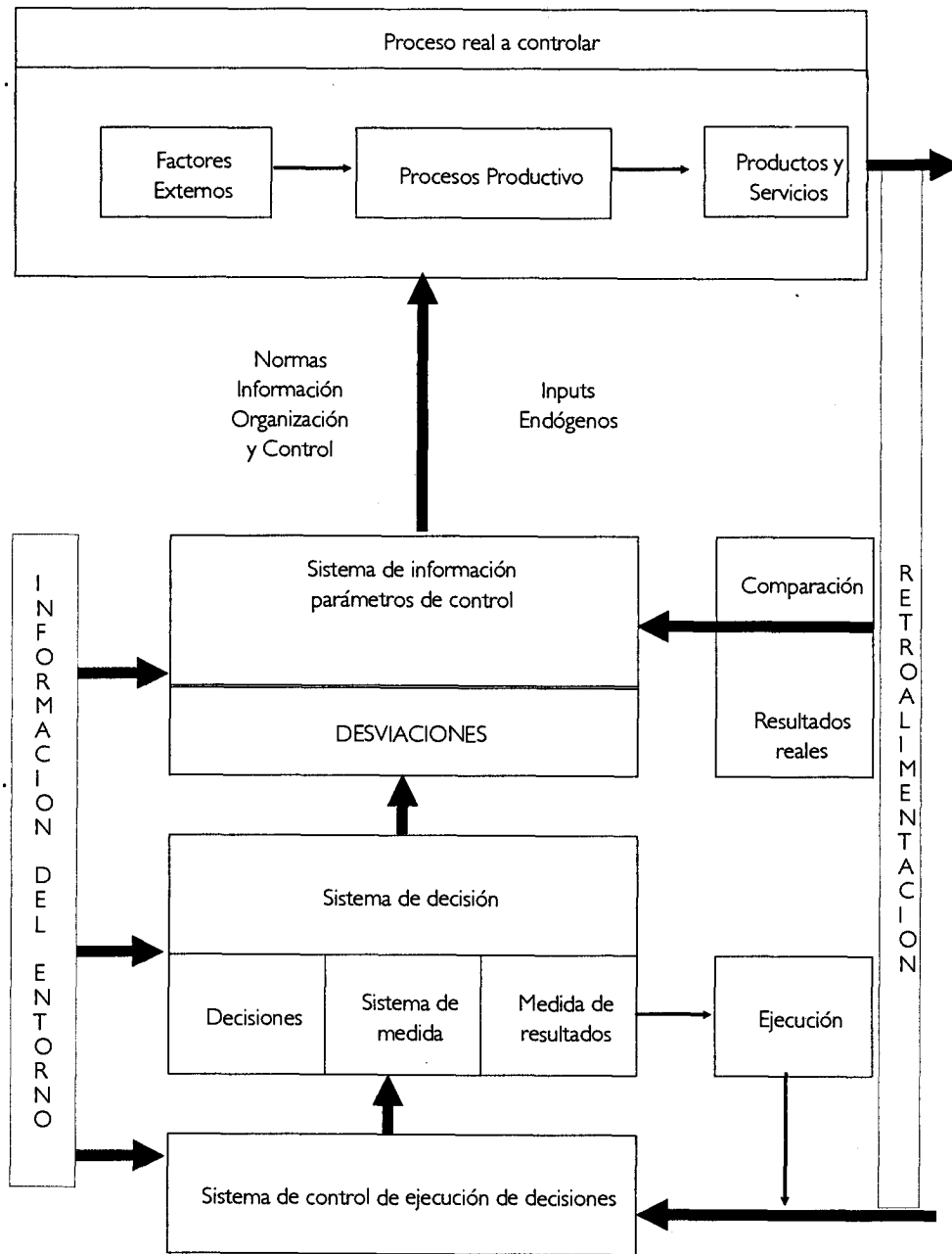
La estructuración concreta de cada empresa de control de gestión exige obtener la información para comprender el grado y plazo de cumplimiento de los objetivos previstos de la forma más económica, es decir, basándose inicialmente en los estados contables obligatorios que deben ser completados con los estados previsionales y de gestión para mantener continuamente un conocimiento de la empresa, que permite la adaptación continua al cambiante entorno.

El funcionamiento del control de gestión presupone:

- A) Existencia de planes, programas y presupuestos aprobados por la dirección.
- B) Organización detallada de la gestión, con organigrama funcional, normas y reglas de actuación definidas.
- C) Sistema de información, comunicación y control de las variaciones internas y del entorno de la empresa.

En el esquema Cuadro B siguiente, exponemos los modelos prácticos de información contable necesarios para un mínimo control de gestión, partiendo de la información obligatoria financiera que debe elaborar la empresa, completada con los informes y cuadros de mando que estructuran de una forma coherente y progresiva la información para la dirección.

(A) SISTEMAS DE INFORMACION EMPRESARIAL ORIENTADO HACIA LA DECISION Y CONTROL



CUADRO B

Estados previsionales	Estados Reales	Período Comprendido	Periodicidad de realización de revisión
Planes empresariales		5-10 años	Anual
Programas empresariales		2-5 años	Semestral
Presupuesto anual	Cuentas anuales	1 año	Trimestral
Balance Previsional	Balance de Situación	1 año	Trimestral
Cta. P. y G. Previsional	Cta. P. y G.	1 año	Trimestral
Informes de Control Presupuestario	Memoria	1 año	Trimestral
	Cuadro de Financiación	1 año	Trimestral
Control de Ingresos-Gastos Resultados	Cta. P. y G. Analítica	Mensual	Mensual
Cartera Pedidos-Ventas-Producción-Almacenes	Cuadros de mando específicos	Semanal	Semanal
Costes estandares	Desviaciones de Costes	Semanal	Semanal
Presupuesto de Tesorería	Situación de Tesorería	Diaria	Diaria

4. SISTEMA DE INFORMACION DE LA DIRECCION: CUADRO DE MANDO E INFORME DE GESTION MENSUAL

El sistema de información de gestión persigue continuamente proporcionar información interna y externa para ayudar a los directivos de las empresas a tomar decisiones sobre el presente y futuro y a controlar la realización de la gestión empresarial.

Como hemos visto a través de diversos capítulos, las decisiones y gestiones de las empresas se desarrollan en diversos niveles descentralizados, según se muestra en el Cuadro C siguiente:

Cuadro C

Nivel 1	Sistema de información general Cuadro de mando estratégico Informes de dirección	Consejo de Administración Comité Directivo Director General
Nivel 2	Cuadros de mando funcionales Análisis y corrección de desviaciones	Jefes de Divisiones Jefes de Departamento
Nivel 3	Control variables operativas Control desviaciones y ratios	Responsables de sección Responsables de equipo

donde se muestran como deben ser efectuadas y controladas las decisiones tomadas en el primer nivel compuesto por el Consejo de Administración, Comité Directivo y Director General, que responden de sus decisiones y resultados frente a los integrantes de la coalición empresarial: accionistas, trabajadores, gobierno, clientes, proveedores, prestamistas y ante la sociedad en general.

El análisis continuo de la situación empresarial contiene informaciones sobre la propia empresa y sobre la evaluación continua del entorno económico, las cuales deben verse desde dos ópticas, la visión presente-histórica reflejada en los estados contables y la visión futura obtenida de la proyección de las predicciones sobre el comportamiento de ambos ámbitos. En las empresas que cotizan en bolsa también existe una visión dual continua reflejada entre el análisis financiero que se deduce de los datos financieros internos y el análisis externo que con sus decisiones realizan continuamente los inversores en la bolsa, reflejado sustancialmente en la cotización de las acciones.

Los órganos de la Dirección General cuentan con la siguiente información periódica:

- Balance de situación
- Cuenta y de pérdidas y ganancias
- Cuenta de pérdidas y ganancias analítica
- Informe de desviaciones y costes reales
- Situación financiera
- Presupuesto de tesorería

y el Cuadro de mando de la Dirección General que podemos definir como el conjunto de información cuantitativa y cualitativa que debe controlar la dirección general para garantizar que la gestión de la empresa cumpla sus objetivos de corto y largo plazo.

Esta información debe completarse con síntesis de los cuadros de mando específicos de las divisiones de la empresa, unido a las informaciones que son exclusivamente propias de la responsabilidad de la dirección general: rentabilidad, solvencia, liquidez y funcionamiento estratégico, ya sea como órgano unipersonal, o como órgano colegiado compuesto por el director general y los directivos de las diversas áreas funcionales.

Es necesario insistir nuevamente en los problemas metodológicos que plantea la utilización de datos y relaciones (ratios) para la extrapolación de conclusiones y posterior toma de decisiones, tanto en la evolución cronológica y de composición de los datos de la propia empresa, como en el análisis comparativo de los datos y ratios entre las empresas del sector.

El problema crucial consiste en la falta de homogeneidad de medida de los datos que aparece a través de la utilización de precios históricos que no se ha permitido actualizar a las diferentes fechas de realización de la inversión en la empresa.

Homogeneidad del contenido y valoración de los conceptos (normalización contable), así como de sus reglas de cálculo del resultado periódico. Homogeneidad en la aplicación de las regulaciones fiscales y en lo concerniente a la tasa de cambio de las monedas extranjeras.

En las comparaciones interempresas, en las que suele realizarse una confrontación entre los datos y ratios de la propia empresa, con la media del sector y con los ratios de la empresa leader, aparecen aún mayores problemas comparativos, tanto porque es muy difícil que las combinaciones productivas de las empresas sean similares, como la dificultad de que los datos de la propia empresa sean representativos y congruentes en la serie temporal contemplada.

Cuando se realizan análisis estratégicos atendiendo a determinadas funciones de distribución, aparece, aparte de la deshomogeneidad agregativa de empresas que no realizan estrictamente las mismas actividades dentro del sector, que no tienen el mismo tamaño y que probablemente no cuentan con los mismos indicadores, los clásicos problemas de correlación, estacionalidad y dispersión.

La homogeneización de la presentación de las cuentas anuales, propiciada por la IV Directiva Contable Europea, ha impulsado el funcionamiento de las centrales de balances, las cuales agrupan las empresas representativas del sector que tienen obligación legal de depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, así como las empresas que voluntariamente envíen sus datos. En el futuro se puede esperar que la contabilidad nacional se construya a través de la agregación de los estados contables de las empresas, lo que permitirá correlacionar mejor los indicadores globales económicos y los concretos que afectan a cada empresa.

Empresas privadas como la Dun & Bradstreet americana y diversas asociaciones empresariales y sindicales constituyen y publican ciertos ratios sectoriales de gran valor informativo para las empresas que componen el sector. También puede recogerse información relevante del entorno económico empresarial de las estadísticas económicas nacionales, que contienen los índices de producción, consumo y precios.

Ante un entorno con cambios continuos, conviene también precaverse del valor de las predicciones realizadas sobre datos históricos, ya que es posible que las leyes que han regido el pasado no sean aplicables al futuro.

Para establecer el cuadro de mando de la dirección nos basamos en el control presupuestario global mensual y acumulado, que nos indica las desviaciones de cada período, así como los índices operativos unitarios.

Con la información de este control presupuestario y la necesaria de otros estados contables, realizamos la batería de ratios que se exponen a continuación, pudiendo

compararlos con el ratio presupuestado o con los ratios normativos que haya establecido la dirección de la empresa.

RENTABILIDAD. EMPRESA Y ACCIONISTAS	REAL	PTO.	DES.
Rentabilidad de la empresa = $\frac{\text{Beneficios AIIIS} + \text{Intereses cts Lp}}{\text{Fondos propios} + \text{Créditos LP}} \cdot 100$			
Rentabilidad Fondos Propios = $\frac{\text{Beneficio}}{\text{Fondos propios}} \cdot 100$			
Rentabilidad de las Ventas = $\frac{\text{BAIIS}}{\text{Ventas}} \cdot 100$			
Rotación del Activo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}} \cdot 100$			
Coste medio créditos LP = $\frac{\text{Intereses ctos. LP}}{\text{Ctos LP}} \cdot 100$			
Rentabilidad del activo = $\frac{\text{BAIIS}}{\text{Total activo}} \cdot 100$			
Índice de capitalización propia = $\frac{\text{Total activo}}{\text{Fondos propios}}$			
Rentabilidad del mercado = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Beneficio neto por acción}}$			
Valor teórico de una acción = $\frac{\text{Capital} + \text{Reserva} + \text{Beneficio}}{\text{Total acciones}}$			
Valor para el accionista = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Valor técnico por acción}}$			
Control financiero secuencial = $\frac{B}{FP} \cdot \frac{V}{TA} \times \frac{\text{BAIIS}}{V} \times \frac{\text{BAIIS}}{\text{BAIIS}} \times \frac{TA}{FP} \times \frac{B}{\text{BAIIS}}$			

FINANCIEROS	REAL	PTO.	DES.
Liquidez inmediata = $\frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible corto plazo}}$			
Liquidez = $\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable CP}}{\text{Pasivo Circulantes}}$			
Prueba del Acido = $\frac{\text{Disponible} + \text{Ctas. a Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$			
Garantía = $\frac{\text{Total activo}}{\text{Exigible LP} + \text{Exigible CP}}$			
Endeudamiento = $\frac{\text{Exigible LP} + \text{Exigible CP}}{\text{Fondos propios}}$			
Cash Flow generado por peseta del activo = $\frac{\text{BAIS} + \text{Amortizaciones}}{\text{Total activo}}$			
Cash Flow generado por peseta fond. propios = $\frac{\text{BAIS} + \text{Amortizaciones}}{\text{Fondos propios}}$			
Período medio de cobro = $\frac{\text{Saldo Medio clientes}}{\text{Ventas}} \times 360$			
Índice de impagados = $\frac{\text{Saldo Medio clientes impagados}}{\text{Ventas}}$			

ACTIVIDAD	REAL	PTO.	DES.
Rotaciones: Activo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}}$			
Activo fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$			
Activo circulante = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$			
Existencias = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}}$			

COMPOSICION DE LAS VENTAS	REAL	PTO.	DES.
Proporción de MP y GE = $\frac{\text{Materias primas y gastos Exteriores}}{\text{Ventas}}$			
Proporción Gastos Personal = $\frac{\text{Gastos Personal}}{\text{Ventas}}$			
Proporción Gastos Financieros = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$			
Proporción Gastos Admón. y Dotaciones = $\frac{\text{Gastos de Admón. y dotaciones}}{\text{Ventas}}$			
Proporción impuestos = $\frac{\text{Impuestos}}{\text{Ventas}}$			
Rentabilidad de las Ventas = $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas}}$			

PRODUCTIVIDAD	REAL	PTO.	DES.
Coste medio Personal = $\frac{\text{Costes personal}}{\text{Número de personal}}$			
Coste medio horas Personal = $\frac{\text{Costes personal}}{\text{N.P.} \times \text{Horas anuales}}$			
Valor añadido neto de empresa por hora trabajada = $\frac{\text{VA Neto empresa}}{\text{N.P.} \times \text{Horas anuales}}$			

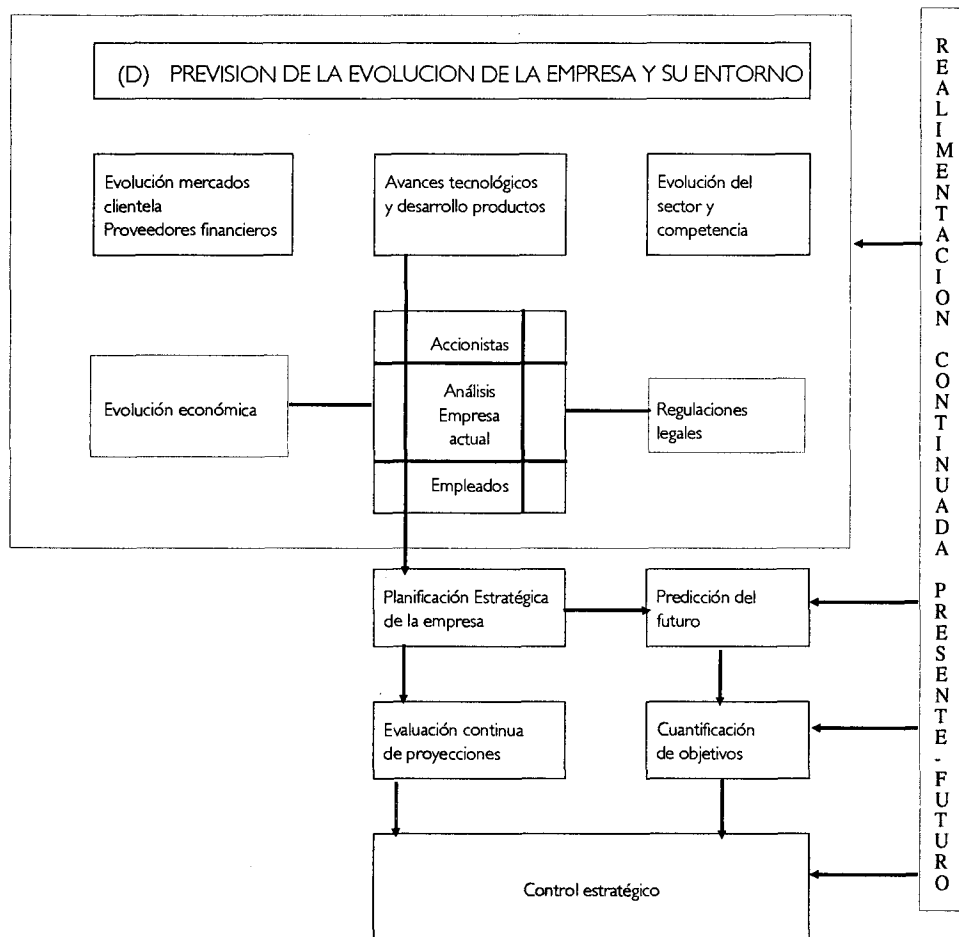
5. EL SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICO. CONEXION DEL CORTO CON EL LARGO PLAZO

El pensamiento estratégico se orienta fundamentalmente al control del futuro. El examen de la situación actual de cada empresa sirve para proyectar la situación ideal en el futuro y la realimentación del sistema se realiza hacia adelante comparando secuencial e interactivamente las nuevas situaciones conseguidas con las situaciones ideales proyectadas.

El diseño de una situación futura deseada para una empresa necesita predecir y en su caso acertar, tanto la evolución del entorno empresarial, como la evolución necesaria de la propia organización.

La dirección estratégica requiere establecer un sistema compatible de objetivos a largo plazo y tomar las decisiones pertinentes para su consecución, teniendo en cuenta los posibles cambios del entorno.

La dirección estratégica es, según se muestra en la figura D un continuo interactivo proceso entre la planificación, ejecución y control de la actividad empresarial a corto plazo y la proyección del futuro deseado mediante un proceso de toma de decisiones que tiende hacer más probable, la consecución de los objetivos establecidos a largo plazo.



El establecimiento de un plan estratégico para la empresa necesita un acuerdo base de todos los participantes en la organización sobre el conjunto de objetivos jerarquizados compatibles, tanto de corto como de largo plazo.

Naturalmente los partícipes más interesados en la coalición organizativa empresarial son los que reciben rentas directamente, independientemente de su posición más o menos activa para fomentar la evolución del negocio. Inicialmente, los accionistas son los que reúnen los recursos financieros necesarios para arriesgarse en la nueva empresa, ya sea consiguiendo resultados positivos, o perdiendo el capital.

Este primer impulso de creación de la empresa, es seguido por la acción de la función empresarial, ya sea realizada por los propios capitalistas, o por los directivos que actúan como agentes delegados de los accionistas. Los directivos empresariales deben tomar las decisiones pertinentes para crear la combinación productiva eficiente que genere la cadena de valor que maximice la satisfacción de las necesidades de los clientes. El valor generado entre los recursos sacrificados y los valores obtenidos de la clientela servirá para pagar los sueldos y salarios y otras prestaciones sociales de los empleados y directivos, para abonar los impuestos del estado y comunidades públicas y para remunerar adecuadamente el capital de los accionistas. Si existe un excedente sobre estos parámetros aparece el verdadero beneficio del empresario, como premio al funcionamiento conjunto de la organización dentro de la sociedad nacional e internacional que legítima y premia su actuación.

El problema esencial de la empresa a corto plazo consiste en el manejo operativo del conjunto factible que incentive el funcionamiento de la coalición empresarial. En la planificación estratégica está meridianamente claro que la primera condición necesaria consiste en reafirmar el acuerdo de las misiones, finalidades y objetivos de la empresa a largo plazo. Esta asunción implícita puede llevar a la consideración de vida ilimitada de la empresa, aunque sea necesario cambiar de tipo de negocio, para lo que deben decidirse diversos proyectos de inversión que garanticen continuamente el incremento y maximización del valor de las acciones para los accionistas, el mantenimiento e incremento de las rentas de los partícipes restantes, procurando, según el conocido análisis de Porter, mantener los negocios emprendidos en posición de ventaja competitiva, atendiendo además al cambio del entorno económico y las regulaciones jurídicas.

El análisis necesario para mantener la ventaja competitiva, expresado en la forma (SWOT) = fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas a la organización, exige mantener una atención continua de corto y largo plazo sobre el poder negociador de la clientela y los proveedores para que no puedan estrangular el valor añadido de la cadena de valor. Obstaculizar competitivamente la entrada de nuevos competidores, desarrollar continuamente operaciones y productos sustitutivos de las colecciones actuales, y, en definitiva, mantener a través de las decisiones oportunas de inversión y financiación un nivel de competitividad, que mantenga a la organización entrenada y con suficiente fortaleza para mantenerse indefinidamente en el mercado.

El papel esencial del sistema de información estratégico, para facilitar continuamente la conexión entre el corto y el largo plazo, consiste en proveer información para clarificar la elección de las decisiones alternativas mediante la cuantificación de sus efectos sobre el conjunto de objetivos perseguidos.

Aunque las decisiones de inversión no se toman solamente en base a modelos cuantitativos, sino que intervienen elementos cualitativos como la ideología e idiosincrasia de los inversores, su experiencia pasada, juicios de valor e intuiciones, es necesario reconocer que un comportamiento racional debe llevar a la cuantificación del resultado de la inversión, ya sea en términos deterministas, o teniendo en cuenta el riesgo y la incertidumbre.

Los criterios para aceptar o rechazar proyectos de inversión se rigen por los diversos métodos de cálculo del valor esperado neto de las inversiones. Naturalmente, se supone que los proyectos factibles a discriminar han pasado todos los filtros comerciales, tecnológicos y organizativos. Es el momento, consiguientemente, de evaluar los costes y beneficios de cada proyecto, así como sus cash flows relacionados.

Para la definitiva evaluación del impacto del proyecto sobre los resultados marginales es conveniente verificar sus efectos con los responsables concretos de las diversas áreas funcionales, cuantificando también la sinergia positiva o negativa sobre la utilización de la capacidad productiva, que tendrá su influjo en la minimización del coste medio fijo.

En términos financieros, tanto las decisiones de corto como de largo plazo se valoran maximizando el valor actual de los recursos, pero en cada nueva decisión que tiene efectos futuros debe discriminarse adecuadamente los flujos financieros diferenciales de salida y entrada que produce cada inversión concreta. Es muy importante también la selección de la tasa de descuento apropiada para efectuar la decisión entre proyectos de inversión alternativos.

Los métodos más utilizados en la práctica por los decisores de las empresas más importantes del área angloparlante, confirman la importancia principal de los juicios cualitativos, inclinaciones e instrucciones que aún se utilizan para convencer a los diversos participantes de la coalición empresarial, siendo los métodos formales financieros más utilizados para la justificación definitiva de la inversión los siguientes:

1. Plazo de recuperación de la inversión (payback) que es el tiempo que tarde en recuperarse la inversión realizada.
2. La tasa interna de retorno de la inversión, que es la tasa de descuento que iguala a cero su valor capital.
3. La tasa de rendimiento contable que relaciona el beneficio contable neto de cada inversión, deduciendo la amortización y los impuestos con la inversión inicial realizada.

4. El valor actual neto calculado por diferencia entre el valor actualizado de los pagos previstos y cobros esperados procedentes de cada proyecto de inversión.

El sistema de información y control estratégico de la empresa, que tiene como misión generar y mantener información para conectar continuamente la planificación del corto con el largo plazo empresarial, a través de la predicción del futuro interno y externo y la decisión continua sobre proyectos de inversión factibles, debe mantener información continua sobre los siguientes aspectos cruciales:

1. El cambio previsible en el entorno económico nacional, supranacional e internacional.
2. Identificación de las nuevas posibilidades de obtener ventajas competitivas, a través de nuevos desarrollos tecnológicos protegidos por patentes, ventajas económicas de escala, ventajas de unos bajos costes unitarios en producción y distribución, ventajas en restricciones legales y contratos, ventajas en aprendizaje organizativo, etc.
3. Seguimiento continuo del ciclo de vida de los productos, enfatizando los atributos diferenciales que permiten servir a los clientes productos de gran valor añadido a bajo coste.
4. Mantener un posicionamiento competitivo entre proveedores y clientes, impidiendo que la organización quede cautiva de su poder de negociación.
5. Realizar los posicionamientos de integración o divisionalización de la organización que mantengan mejor la capacidad competitiva de la empresa.
6. Diseñar y complementar un sistema de información y comunicación estratégicos que permita la adaptación al cambio a través del razonamiento económico-financiero más pertinente, proveyendo de información relevante para la continua toma de decisiones.

Si esto se consigue el sistema integrado de información empresarial habrá cooperado decisivamente al mantenimiento de la capacidad competitiva de la empresa.