



Planificación y Control de Gestión

Introducción al control de gestión

Año 2011

PROFESOR/A
Javier Catalina Lapuente



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Índice

1. Introducción.....	3
2. La evolución del entorno	4
3. La empresa y su gestión.....	5
4. El nacimiento del Control de Gestión	7
5. La noción de Control de Gestión	9
6. Los sistemas de control en una empresa	12
7. Las funciones del control de gestión	14
8. El control de gestión dentro de la organización.....	
Bibliografía.....	
Anexos	

1. Introducción

Se habla mucho del control de gestión en las empresas. Podemos hablar de dos acepciones de esta expresión:

- El "Control de la gestión" en sentido amplio, que abarcaría todas aquellas funciones dentro y fuera de la empresa, cuyo fin sea controlar su marcha en diferentes vertientes. Auditorías financieras, inspecciones fiscales, Auditorías de calidad, etc. son todas ellas actuaciones para controlar la gestión de la empresa.

- El "Control de Gestión" como función de la empresa enfocada a analizar y suministrar a la Dirección de la compañía toda la información necesaria para la elaboración de la estrategia, para ayudarle a formalizarla, ponerla en valor y a desplegarla y controlarla a nivel operacional.

El control de gestión es una función de análisis y supervisión, de difusión de información para la toma de decisiones. No debe tener una posición jerárquica en la empresa y su ubicación en el organigrama puede no ser fundamental si la persona o departamento encargado del control de gestión es capaz de, manteniendo una visión global de la compañía, ejercer la influencia suficiente en los decisores para que éstos puedan asumir sus responsabilidades con conocimiento de causa.

La función de control de gestión en la empresa puede ser desde un cascarón vacío, sin contenido, hasta la verdadera materia gris de la organización. Es un problema de cultura de empresa y de comportamiento de la dirección.

En esta breve nota técnica, vamos a tratar de delimitar el concepto de control de gestión en la empresa con una aproximación histórica de su evolución.

2. La Evolución del Entorno

2.1. El entorno económico

El control de gestión está íntimamente ligado al desarrollo industrial del siglo XX. En un principio, en los primeros años de este siglo, el mercado industrial era básicamente de oferta. La producción industrial estaba localizada en unos pocos países occidentales y la oferta era relativamente escasa, por lo que los productos eran colocados con relativa facilidad.

En este modelo de mercado, las empresas poco tenían que competir entre ellas y sus sistemas de gestión eran similares y poco sofisticados.

A medida que avanza el siglo, países y mercados empiezan a desarrollarse y se produce un fuerte crecimiento coyuntural después de la Segunda Guerra Mundial. El panorama cambia:

- las empresas se multiplican en diferentes zonas geográficas y empiezan a ofrecer productos similares.
- el comercio se incrementa dramáticamente y la economía se centra sobre tres polos: Europa, América, Asia.
- la gestión de las empresas empieza a cambiar para hacer frente a la competencia.

La demanda empieza a tomar las riendas del mercado, empieza el consumo en masa y se hace más exigente en sus demandas, menos fiel a las marcas y con cambios de hábitos cada vez más rápidos e imprevisibles. Los productos deben adaptarse a esta nueva situación.

2.2. Entorno tecnológico

En la primera mitad del siglo XX, las empresas tenían maquinaria que realizaba una única operación, basada en pura mecánica. A partir de los años 60, con la aparición de la electrónica, las limitaciones técnicas empiezan a desaparecer.

Tanto las máquinas como los puestos de trabajo se convierten en polivalentes y flexibles, lo que permite cambiar completamente la forma de trabajar y proponer al mercado una mayor diversidad de productos y calidades.

En paralelo, la tecnología llega también a la información y a la comunicación. El desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones revoluciona los procesos internos de la empresa en todas sus vertientes y permite un gran desarrollo de la información disponible.

2.3. Entorno productivo

Con todo ello, los entornos de producción sufren profundas modificaciones, pasando de sistemas organizativos "tayloristas", con el fin de obtener una producción muy estandarizada, a sistemas de "producción retardada" para poder adaptarla a las exigencias de los clientes. Hoy en día, la clave de la producción es su flexibilidad para poder adaptarse al cambio de gustos del mercado y al vertiginoso avance tecnológico, tanto de los productos como de los medios de producción.

El control de la gestión de las empresas se convierte en una pieza clave en este entorno tan cambiante.

3. La empresa y su gestión

La gestión es la ciencia de la elección y la acción, y sirve para conducir una organización, utilizando los medios técnicos, humanos y económicos disponibles.

Para gestionar una empresa, hacen falta teoría y práctica, hacen falta ciencias puras (matemáticas, estadística, etc.) y ciencias sociales (psicología, historia, sociología, derecho, etc.).

Pero gestión en una empresa tiene muchas vertientes. Podemos hablar de una gestión estratégica del mercado, del producto, del futuro, y una gestión operativa, del día a día, de los recursos, de los clientes y proveedores, del presente.

Con esta doble perspectiva, las variables a gestionar se multiplican, se interrelacionan e incluso se contradicen muchas veces.

Una empresa es como la Torre Eiffel:

Todos conocemos la Torre Eiffel. Si te sitúas debajo de sus cuatro grandes pilares, te das cuentas de su solidez, de su inmensidad. Esta gran estructura requiere que los 365 días del año, un equipo de técnicos conservadores dedique todo su tiempo a recorrer la Torre "apretando tuercas y tornillos", con el fin de ir corrigiendo el desajuste que se produce por los vientos, las diferencias de temperatura y otros factores que influyen en su estructura. Nunca terminan. Siempre arreglando y ajustando esa inmensa mole.

En las empresas pasa lo mismo: constantemente hay que controlar todos los aspectos del negocio, de la organización, de los recursos, para actuar sobre ellos con decisiones y medidas pequeñas o grandes, que mantengan la estructura perfectamente sincronizada y ajustada para un mejor funcionamiento.

La gestión de las empresas persigue los dos grandes objetivos del mundo económico: la rentabilidad y el valor.

a. La rentabilidad

Toda empresa debe ser rentable si quiere sobrevivir a medio y largo plazo. La rentabilidad es una mezcla de Eficacia y Eficiencia. Eficacia para ser capaz de obtener resultados de acuerdo con los objetivos definidos. Eficiencia para ser capaz de gestionar de la mejor forma posible los recursos disponibles, siempre limitados.

b. El valor

Concepto algo más moderno pero muy relevante. El valor se refiere tanto al producto como a la empresa en si:

- el valor de un producto no es solo la diferencia entre su precio de venta y sus costes, si no realmente la utilidad aportada por el producto en si. El valor del producto no solo viene de su proceso de producción, también viene dado por las demás funciones que lo engloban: logística, marketing y ventas, investigación y desarrollo, aprovisionamientos, etc. lo que Porter llama la cadena de valor.

- el valor de la empresa es función del valor de sus productos y sus servicios, a los que se unen otros valores como la marca, la imagen, etc....

Hoy en día, gestionar una empresa es gestionar todos los procesos internos para conseguir aumentar el valor de los productos y de la empresa en si.

El control de gestión centra su actividad en ayudar a esta gestión por lo que no se ciñe solo a comprender y analizar la información económica, si no que abarca también el estudio y la acción sobre los procesos de las empresas, sobre los indicadores de negocio.

4. El nacimiento del Control de Gestión

El control de gestión nace ligado a la producción y al cálculo de costes. El cálculo de costes no ha existido como tal hasta el siglo XVIII, momento en el que las "máquinas" se agrupan en fábricas a las que van a trabajar los obreros.

La empresa se convierte en ese momento en un modelo mucho más complejo que antes, en el que confluyen actividades de producción, comercialización, aprovisionamiento, inversión e innovación.

Nace pues la contabilidad industrial que se consolida en el siglo XIX, midiendo los costes de los flujos internos (costes de transformación de materias primas). Esta contabilidad de costes permite la fijación de los precios de venta.

A principios del siglo XX, con el Taylorismo y la organización científica del trabajo, la contabilidad se va afinando y empieza a utilizar herramientas nuevas como los costes estándar, análisis de desviaciones, control de resultados. Se desarrolla lo que podemos llamar contabilidad analítica y se empieza a aplicar tanto a organizaciones industriales como de otro tipo.

Hoy hablamos más de contabilidad de gestión con una visión menos industrial y más integrada, con sistemas de reparto de costes más complejos basados en actividades y procesos.

Los primeros estudiosos del Control de Gestión aparecieron a principios del siglo XX:

- Taylor con su control de la productividad
- La pirámide de la empresa química "DuPont" que trata de ligar la cuenta de resultados al balance y de explicar la generación del resultado y la rentabilidad a través de los volúmenes y los capitales invertidos
- Gantt con el estudio de los costes de estructura
- General Motors o Saint Gobain definiendo estructuras de costes por áreas y divisiones.

Una vez puesta en marcha la estructura de costes, surge la necesidad de repartir tareas, responsabilidades, objetivos. Las empresas empiezan a realizar presupuestos, labor encargada a las personas y áreas de los departamentos que más saben de imputación de costes y gastos. Al principio, los presupuestos se basaban en una estabilidad en el tiempo, la no utilización de variables no conocidas y la búsqueda de la minimización de los costes.

A partir de los años 70, estos modelos empiezan a evolucionar debido al cambio de ritmo en las economías y organizaciones y, por supuesto, gracias a la introducción de la tecnología aplicada al control de gestión. Con ella, los sistemas de planificación y presupuestación pueden hacer simulaciones, análisis de escenarios, etc.....

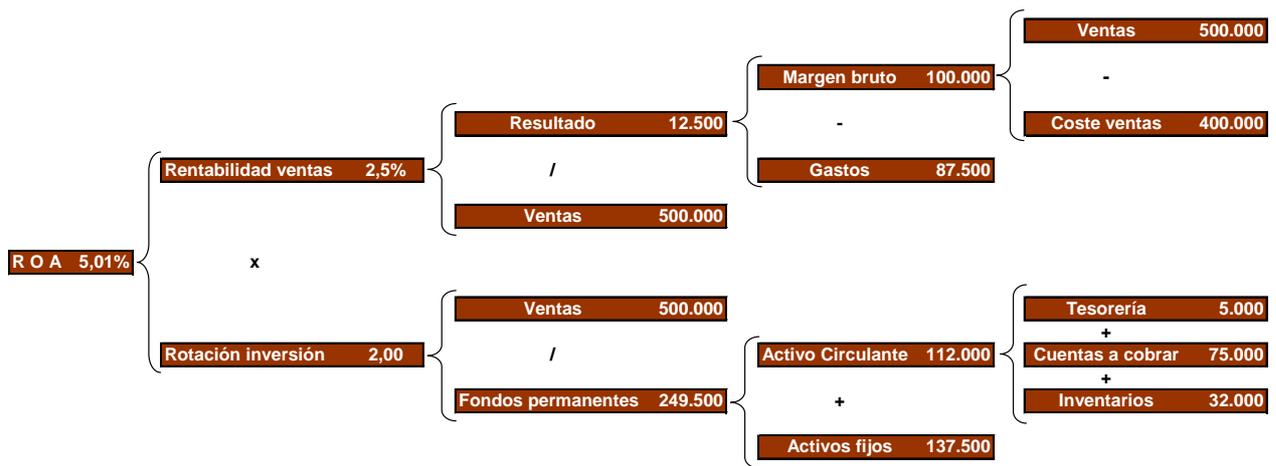
Este proceso hace que la función de control de gestión vaya desarrollándose y configurando su ubicación en la empresa. Los primeros "controllers" aparecen formalmente tras la crisis del 29, crisis que puso de manifiesto una necesidad de conocer y controlar los costes de la empresa, no solo los de producción, y de establecer de forma sistemática sistemas de planificación presupuestaria para anticiparse a los vaivenes de la economía.

Planificación y Control de Gestión
Introducción al Control de Gestión

El "controller" es un concepto que nace en Estados Unidos y llega a Europa hacia la mitad del siglo XX. Llega dentro de un marco puramente administrativo pero poco a poco se va alejando del área transaccional y toma posiciones en lo que hoy entendemos por una función de control de gestión.

Es difícil por tanto decir cuando nace el Control de Gestión. Muchos autores de reconocido prestigio (Bouquin, Kaplan, Chandler) coinciden en que el primer modelo completo de Control de Gestión sería el modelo Sloan-Brown, implantado en el grupo Du Pont y basado en un sistema descentralizado y con delegación de responsabilidades. En aquellos años Du Pont controlaba la General Motors y Donaldson Brown va a implantar en la compañía dirigida por Alfred Sloan unos métodos de control financiero nunca conocidos en la industria del automóvil:

- Sistema consolidado de gestión de caja
- Política drástica de reducción de stocks
- un sistema de "reporting previsional" para el capital circulante de la compañía
- un "reporting" mensual sistemático para poder hacer seguimiento del negocio
- Implantación del modelo Du Pont ya comentado anteriormente:



Ejemplo de modelo Du Pont descompuesto

5. La noción de Control de Gestión

Empecemos por comprender que significan las palabras Gestión y Control según el diccionario de la Real Academia:

gestión.

(Del lat. *gestiō*, *-ōnis*).

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar.

Es una palabra que no da lugar a dudas y, aplicado al mundo de los negocios, se refiere al conjunto de acciones (decisiones + ejecuciones) que se realizan en una empresa con el fin de conseguir los objetivos de la misma.

control.

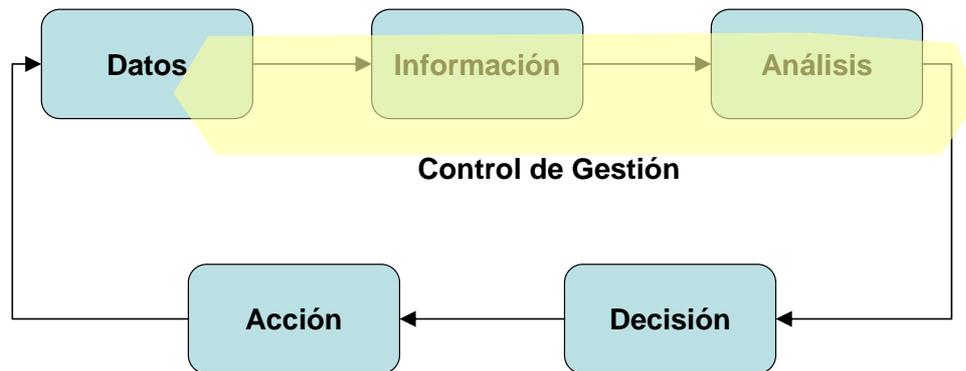
(Del fr. *contrôle*).

1. m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.
2. m. Dominio, mando, preponderancia.
3. m. Oficina, despacho, dependencia, etc., donde se controla.
4. m. puesto de control.
5. m. Regulación, manual o automática, sobre un sistema.
6. m. testigo (ll muestra).
7. m. *Mec.* Mando o dispositivo de regulación.
8. m. *Mec.* Tablero o panel donde se encuentran los mandos. U. m. en pl.

Como podemos ver, la palabra control puede tener a veces un aspecto peyorativo por el hecho de asociarse con una labor fiscalizadora por parte de un agente externo al área o departamento. Nada más lejos de la realidad. El control es una necesidad en cualquier actividad humana. Sin entrar en aspectos políticos, Lenin siempre decía "*La confianza es buena, el control mejor*".

Controlar una situación significa ser capaz de comprenderla, manejarla y dirigirla en el sentido deseado. Todo control se basa en medir los resultados de una acción y comparar éstos con unos objetivos fijados a priori, con el fin de saber si hay convergencia o desviaciones.

El control es una fase del proceso de decisión:



Dentro de este proceso, salvo algún tipo de transacción muy limitado, la labor del control de gestión se basa en preparar y analizar información, con el fin de facilitar la labor siguiente de toma de decisiones.

En una empresa podemos asociar siempre un proceso de control correlativo a cada nivel de gestión:

- Dentro de la gestión estratégica, que orienta las actividades a largo plazo, se acopla un control estratégico que ayuda a la toma de decisiones e integra datos futuros estimados en función de un diagnóstico externo e interno
- Dentro de la gestión operativa, que determina las actividades a corto plazo, se acopla un control operacional que mide rendimientos y cumplimientos de objetivos a corto plazo.

El control de gestión se encuentra ubicado en ambas perspectivas, actuando tanto a corto como a largo plazo y cubre cuatro funciones básicas:

- Planificación, principalmente presupuestaria.
- Control de cumplimiento del presupuesto y análisis de desviaciones.
- Medición del cumplimiento de objetivos por áreas, departamentos, individuos.
- Suministro de información de gestión a los diferentes niveles de la empresa para la toma de decisiones.

A lo largo de este módulo, profundizaremos en dos de ellas: la función de control y seguimiento de resultados y el suministro de información de gestión como tareas prioritarias de esta área.

Algunas definiciones del Control de Gestión:

- *"Proceso a través del cual los directivos se aseguran de que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de forma eficaz y eficiente" (R. Anthony - 1976)*
- *"Conjunto de acciones, procesos y documentos que permiten a la Dirección General y los responsables de los operativos pilotar su gestión de manera que puedan alcanzar los objetivos de la empresa" (D. Michel - 1986)*
- *"Conjunto de procesos de recogida y utilización de información cuya finalidad es supervisar y dirigir la evolución de la organización a todos los niveles (Dupuy - 1992)*
- *"Procesos y sistemas que permiten a la dirección tener la seguridad que las decisiones estratégicas y operativas han sido, son y serán coherentes, gracias al control de su ejecución" (H. Bouquin)*
- *"Procesos y procedimientos basados en la información que los directivos utilizan para mantener o modificar ciertas configuraciones de las actividades de la organización (Simona - 1995)*

Vemos por tanto que el Control de Gestión es una función que, aunque tradicionalmente encuadrada en el área financiera, abarca toda la organización, sus procesos, sus funciones, sus actividades.

Su misión es planificar, organizar, medir y controlar la actividad de la empresa con el fin de garantizar la consecución de sus planes estratégicos y operativos.

Control de Gestión es:

- ✓ Controlar el pasado
- ✓ Seguir el presente
- ✓ Preparar el futuro

6. Los sistemas de control en una empresa

La función de Control de Gestión se enmarca dentro de un conjunto de sistemas de control que existen hoy en día en las empresas y, que de alguna forma, tratan de complementarse. Algunos son "obligatorios" y otros voluntarios. Vamos a ver los principales:

1. Inspecciones sanitarias, medioambientales, laborales y fiscales: empezando por los más evidentes, estas inspecciones de carácter obligatorio se centran en aspectos muy específicos de la actividad de la empresa. Están reguladas, tienen sus plazos de ejecución, y desarrollan una labor sancionadora cuando se producen incumplimientos de las respectivas normativas.
2. Auditorias de calidad, certificaciones de calidad, etc.: en el aspecto de producto y de procesos, existen sistemas de control de calidad que dan lugar a certificaciones que garantizan a terceros el cumplimiento por parte de la empresa de unos estándares mínimos (AENOR, ISO, etc.). Son procesos de control orientados al negocio que obligan a las empresas a una mejor organización interna.
3. Auditorias de cuentas: de obligado cumplimiento para determinadas sociedades en función de su dimensión o por otras razones, los auditores expresan una opinión sobre las cuentas anuales de la empresa mediante cuatro tipos de resultados:
 - a. Opinión favorable: las cuentas anuales reflejan razonablemente la situación económico financiera de la compañía.
 - b. Opinión con salvedades: las cuentas anuales reflejan razonablemente la situación económico financiera de la compañía excepto por algunas excepciones que se enuncian en su informe.
 - c. Opinión denegada: existen tantas salvedades que las cuentas anuales no reflejan la situación económica y financiera de la compañía.
 - d. No opinión: los auditores no han podido disponer de la suficiente información para realizar su trabajo y cumplir con todas los procedimientos de auditoria y, por lo tanto, no pueden opinar.

Como vemos, los auditores de cuentas no trabajan ni el cumplimiento de procesos, ni si la compañía va bien o mal desde el punto de vista del negocio (salvo excepciones).

4. Auditorias internas: por hacer un símil cinematográfico, son "los de asuntos internos" en la policía. La función de auditoria interna se ocupa de verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos existentes en la compañía. Tampoco evalúa el negocio; se preocupa de que se hagan las cosas tal y como está regulado internamente. Suele ser una función realizada por un departamento de personal de la compañía con mucha experiencia y normalmente dependiente de la Dirección General o el Consejo de Administración.
5. Control de gestión: es la función que se encarga de controlar la buena marcha del negocio desde un punto de vista muy operativo. Como vemos, complementa la labor del auditor de cuentas y del auditor interno. En muy pocos aspectos se solapa con ellos.

Las tres perspectivas de un contrato comercial

Vamos a tratar de plasmar en un ejemplo las diferentes perspectivas de la auditoría externa, la interna y el control de gestión. Supongamos que la empresa firma un contrato importante con un cliente.

- Los auditores externos verificarán que dicho contrato se ha contabilizado adecuadamente tanto en tiempo como en forma (cuentas e importes adecuados).

- El departamento de control de gestión verificará que tanto el proceso de autorización de dicho contrato como el de firmas y archivo se han realizado de acuerdo con las normas y procedimientos fijados por la compañía.

- El departamento de Control de Gestión analizará la rentabilidad de dicho contrato en cuanto a costes e ingresos derivados del mismo.

7. Las funciones del Control de Gestión

En base a lo mencionado anteriormente, Control de Gestión cubre normalmente las siguientes funciones:

1. Función de planificación: normalmente, CG suele ser el responsable de coordinar la preparación del presupuesto anual y sus correspondientes revisiones. También suele ser el encargado de establecer al menos una propuesta de objetivos por áreas o departamentos que sea coherente con el presupuesto de la compañía.
2. Función de control: CG controla tanto el seguimiento presupuestario como las demás facetas de la marcha de la empresa. El ámbito de esta función es muy diferente en cada empresa en función de su cultura. Dentro de este aparatado, CG suele también realizar el seguimiento del cumplimiento de objetivos por áreas o departamentos.
3. Función de información: no se da en todas las organizaciones esta función - por estar descentralizada - y, sin embargo, es fundamental. CG debe ser el "suministrador" oficial de información a todos los niveles de dirección con el fin de, con una visión objetiva y global, proveer a cada departamento o responsable la información necesaria, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Para que estas funciones puedan realizarse de forma efectiva, la organización debe basarse en unos principios muy básicos que vamos a enunciar brevemente a continuación:

- ✓ Principio de la existencia de objetivos: la empresa tiene que basar su desarrollo y crecimiento en la fijación de unos objetivos claros y definidos.
- ✓ Principio de la responsabilidad: todo objetivo debe quedar asignado a un responsable y éste, de forma piramidal, descomponerlo en sub-objetivos de forma coherente.
- ✓ Principio de la información de objetivos: aunque parezca baladí, todo propietario de un objetivo debe conocerlo con la suficiente antelación, comprenderlo y asumirlo como suyo. Suele ser un error muy común en las empresas notificar objetivos anuales cuando ya han transcurrido unos meses del ejercicio, provocando muchas veces situaciones difíciles de reconducir o anunciando objetivos ya complicados en su cumplimiento.
- ✓ Principio del control por excepción: La existencia de objetivos permite desarrollar un trabajo de control muy eficiente basado en el análisis de desviaciones (de ambos sentidos). Se trabaja por excepción, se analizan diferencias respecto a presupuesto y a objetivos y se trata de comprender que ocurre para ayudar a la toma de acciones correctoras.
- ✓ Principio de la delegación: una organización solo puede delegar la toma de decisiones en la medida en que existe una función de control que evalúe de forma continua el proceso de decisión delegado. Dicho de otra manera, un estilo de gestión centralizado, sustantivo, aglutinado en un número muy reducido de decisores, no requerirá una gran función de Control de Gestión; un estilo de dirección descentralizado, basado en la delegación de responsabilidades, requerirá el establecimiento de un área de Control de Gestión fuerte que asegure el mantenimiento de unos niveles altos de confianza.

Planificación y Control de Gestión

Introducción al Control de Gestión

Las empresas nacen para generar beneficios y valor para el accionista. Control de Gestión es una función de la empresa que debe contribuir a este objetivo, generando confianza y dando soporte a las demás áreas de la empresa en la generación de valor.

Su objetivo es influir satisfactoriamente sobre la actuación de los distintos rangos de responsabilidad, es decir, influir sobre las personas.

En resumen, CG encamina su trabajo para tener "controlada la situación" mediante:

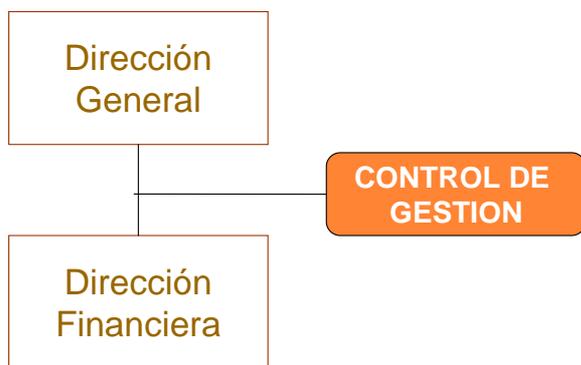
Definición / consecución de objetivos	Actuando sobre los demás ...
Organizando el sistema de información de gestión de la empresa	Definiendo centros de responsabilidades, procesos, imputaciones de costes definiendo la información más adecuada para cada nivel de responsabilidad
Organizando el ciclo de planificación y presupuestación	midiendo ex post los resultados en relación a los objetivos
Organizando el seguimiento del día a día	Ayudando a las diferentes áreas de la empresa a comprender lo que ocurre y a tomar decisiones correctoras

El control de gestión dentro de la organización

En las pequeñas empresas, la función de control de gestión suele estar difuminada en diferentes áreas y/o asumida por el departamento financiero. No solemos encontrar departamentos con identidad propia por razón de la dimensión de la organización.

En las medianas y grandes empresas, dentro de su estructura organizativa, existen departamentos de "Control de Gestión" o de "Planificación y Control" encuadrados en diferentes ubicaciones:

Modelo europeo:

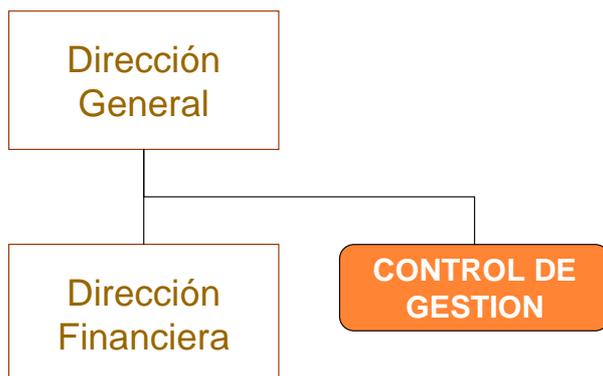


En algunas organizaciones se sigue el llamado modelo europeo, en el que Control de Gestión es un departamento "staff" de la Dirección General, sin poder jerárquico.

Su función es de apoyo a esta Dirección y tiene un componente más estratégico que operacional, al encontrarse alejado de las operaciones.

Para que esta posición sea realmente eficiente, la compañía debe disponer de buenos sistemas de gestión que permitan a este departamento obtener con autonomía, toda la información necesaria para su tarea de análisis.

Modelo americano:



En algunas organizaciones podemos encontrar una Dirección de Control de Gestión al mismo nivel que las otras Direcciones.

En este caso, Control de Gestión está muy implicado en el día a día, participando en la toma de decisiones y realizando una labor de control "in situ", no solo a las áreas operativas si no también a la propia dirección financiera.

Este modelo de contrapeso con Finanzas es habitual en multinacionales con un modelo matricial muy implantado. Podemos decir que en este caso, el área de CG pierde un poco su independencia y objetividad a cambio de trabajar muy estrechamente con Operaciones.

Modelo americano - variante

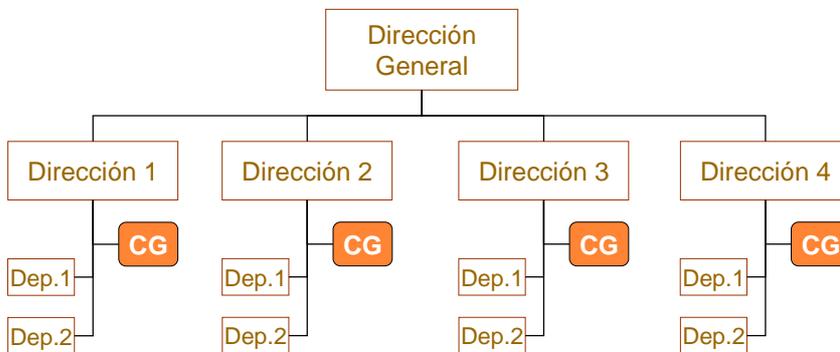


Una variante del modelo americano es encuadrar la función de Control de Gestión dentro del área de Finanzas. Podemos decir que ésta fue la primera ubicación del CG en el mundo de la empresa y sigue existiendo en muchas compañías.

En este caso, la Dirección Financiera tiene mucho peso en la organización y no necesita que haya otra Dirección a su nivel. Finanzas se encargará de controlar la gestión de la empresa y de coordinar la labor presupuestaria.

Este modelo lo encontramos en organizaciones de tamaño reducido.

Modelo descentralizado:



En este modelo descentralizado, no existe un departamento de CG como tal. La función se encuentra repartida en cada dirección, lo que tiene algunas ventajas pero también inconvenientes:

- el control de cada dirección está muy cerca de las operaciones de esa línea de negocio pero pierde visión global de la compañía
- por otra parte, tiene una gran dependencia de su jefe jerárquico y puede producirse algún conflicto entre ellos a la hora de analizar resultados.

Como vemos, existen muchos modelos de funcionamiento para este departamento. Lo importante es que la función exista, lo más adaptada a la cultura de la empresa, y que sea capaz de aportar valor a través de sus análisis, alertas, recomendaciones y propuestas, es decir, a través de su influencia como conocedor del negocio y de los objetivos de la compañía.