

La experiencia del directivo mejora el rendimiento al sistema de gestión

Las empresas adoptan antes los sistemas de control de gestión si encajan con la experiencia particular de un directivo.

1 de mayo de 2009

Estudios anteriores han mostrado que los sistemas de control de la gestión potencian más que obstaculizan el proceso de innovación. En su último artículo, "[Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies](#)", el profesor del IESE Antonio Dávila y el profesor de la escuela de negocios Stanford George Foster estudian por qué las empresas adoptan sistemas de control de la gestión en el desarrollo de productos, un área en la que la innovación juega un papel decisivo.

¿Por qué adoptar sistemas de control de gestión?

Aunque los sistemas de control de la gestión añaden valor, este artículo revela que las empresas los adoptan también por otras razones.

Los autores estudiaron 69 empresas emprendedoras en su fase inicial, la mayoría pertenecientes a los sectores de la tecnología de la información y la biotecnología. Observaron seis razones que llevan a estas empresas a adoptar sistemas de control de la gestión (contrato, legitimación, experiencia del directivo, necesidad de focalizar el negocio, caos y aprendizaje) y las agruparon en dos categorías, externas e internas.

1. **Razones externas.** Un acuerdo de joint-venture es un buen ejemplo de cuando las fuerzas o partes externas precipitan la adopción de sistemas de control de la

gestión. En una joint-venture las empresas tienen que colaborar dentro de un marco contractual, y esa colaboración las obliga a mostrar una mayor transparencia con el fin de supervisar y coordinar mejor los acuerdos. Otro ejemplo es un acuerdo entre varias empresas en su fase inicial, cuando estos actores relativamente nuevos buscan legitimación y adoptan sistemas de control de la gestión para aumentar su credibilidad a los ojos de los clientes e inversores.

2. **Razones internas.** A veces las empresas adoptan sistemas de control de la gestión no por ningún valor externo que les puedan aportar, sino por una razón proactiva o reactiva. Por ejemplo, cuando una empresa en fase inicial incorpora habilidades que antes no tenía, la experiencia del directivo suele precipitar la adopción de sistemas de control de la gestión. En otras ocasiones, las empresas tienen una necesidad determinada -coordinar una plantilla dispersa geográficamente, por ejemplo- y esta situación actúa como motor de la adopción. Fracasos o problemas inesperados obligan a una empresa a implantar nuevos sistemas. O puede que los sistemas de control de la gestión evolucionen simplemente de un proceso rutinario de aprendizaje continuo.

La experiencia del directivo afecta a la tasa de adopción

No parece existir vínculo alguno entre las distintas razones para adoptar sistemas y cuánto tiempo se tarda en adoptarlos, salvo en un caso. Cuando la experiencia del directivo es la causa de la adopción de un sistema, la tasa de adopción es considerablemente mayor que cuando los sistemas se adoptan por la necesidad de ganar credibilidad.

Una posible explicación de la escasa correlación entre las razones y las tasas de adopción sería que la mayoría de los escenarios que conducen a la adopción de sistemas de control de la gestión surgen por azar. Por ejemplo, una crisis en la empresa o en un acuerdo de joint-venture, sin que haya razones para pensar que uno de los dos escenarios se produzca probablemente antes que el otro. Otra explicación podría ser que el tamaño de la muestra (69 empresas) era demasiado pequeño para ser estadísticamente significativo en este caso.

Impacto en el rendimiento

Cuando los sistemas se adoptan debido a la experiencia de un directivo, suelen ofrecer un mejor rendimiento que cuando se adoptan proactiva o reactivamente por cualquier otra

razón. Este dato indica que un factor de éxito fundamental es el hecho de que la adopción la realice oportunamente un directivo que cuenta con el conocimiento para desplegar el sistema. Cuando la adopción se debe a razones externas, los sistemas de control de la gestión parecen fracasar a la hora de conseguir que la estructura necesaria mejore el rendimiento a tiempo.

Además, cuando los sistemas se adoptan como consecuencia de una crisis o un problema, el rendimiento es peor que en las demás categorías. Los resultados parecen indicar que las empresas diseñan sistemas sin tener la información adecuada.

Por último, el rendimiento de las empresas que adoptan sistemas de control de la gestión por varias razones a la vez es peor en comparación con el grupo de empresas que tienen un estilo de gestión informal, con dos excepciones: las empresas que deben sus sistemas de control de la gestión a la experiencia del directivo y las que han formalizado procesos con el tiempo.

De todas formas, este rendimiento inferior no necesariamente significa que contar con sistemas sea peor que un estilo de gestión informal. Estas empresas se encuentran probablemente en un periodo de transición en que están aprendiendo a utilizar los sistemas que han tenido que adoptar debido a que los procesos informales no eran suficientes.

En vista de estos hallazgos, los próximos estudios podrían investigar si la evolución de los sistemas en empresas más veteranas es similar a la de las de éstas en su fase inicial. Asimismo, sería interesante averiguar cómo les va a las empresas que no adoptan sistemas de control de la gestión para asegurar su supervivencia.

www.iese.edu/es/insight