

LA FORMULACIÓN, EL CONTROL, LA IMPLEMENTACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS EN LAS EMPRESAS (Material diverso tomado de la red con fines educativos)

ÍNDICE DE TRABAJOS

N°	TRABAJOS	Pág.
1	LAS 6 FASES PARA IMPLEMENTAR EXITOSAMENTE UNA ESTRATEGIA	2
2	CONTROL ESTRATÉGICO: CÓMO EJECUTARLO EN TU EMPRESA (5 HERRAMIENTAS ÚTILES)	8
3	¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS?	14
4	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
5	HERRAMIENTAS PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA	21
6	DIFERENCIA ENTRE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	27
7	¿QUÉ ES EL CONTROL DE GESTIÓN?	30
8	CONTROL ESTRATÉGICO	32
9	PREPÁRATE PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TU EMPRESA	35
10	CONTROL ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA	40
11	CONTROL ESTRATÉGICO	43
12	EL CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES	45
13	CONTROL DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ALIADOS INVENCIBLES	59

14	LA ESTRATEGIA Y EL CONTROL DE GESTIÓN... ¡INSEPARABLES!	61
15	LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES	65
16	FORMULACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA EN UN GRUPO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN UNA RED	87
17	CÓMO SE RELACIONAN EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	100
18	BIBLIOGRAFÍA	110

LAS 6 FASES PARA IMPLEMENTAR EXITOSAMENTE UNA ESTRATEGIA

<https://modum.com.uy/las-6-fases-para-implementar-exitosamente-una-estrategia/>



Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales para el logro de resultados empresariales y es necesario integrarlas. La excelencia en los procesos operacionales es necesaria pero no suficiente para el éxito organizacional. Si los procesos, las actividades de mejora y los sistemas de gestión, no están alineados e integrados con la estrategia empresarial no se logrará

el éxito deseado. A menudo ocurre que los programas de calidad se focalizan en la mejora de procesos identificados como deficientes en el cumplimiento de las mejores prácticas, sin preocuparse de su relación con las prioridades estratégicas, lo que resulta en una ineficaz asignación de recursos. El desafío es integrar las diversas herramientas de mejoras operacionales y planificación estratégica en un sistema coherente.

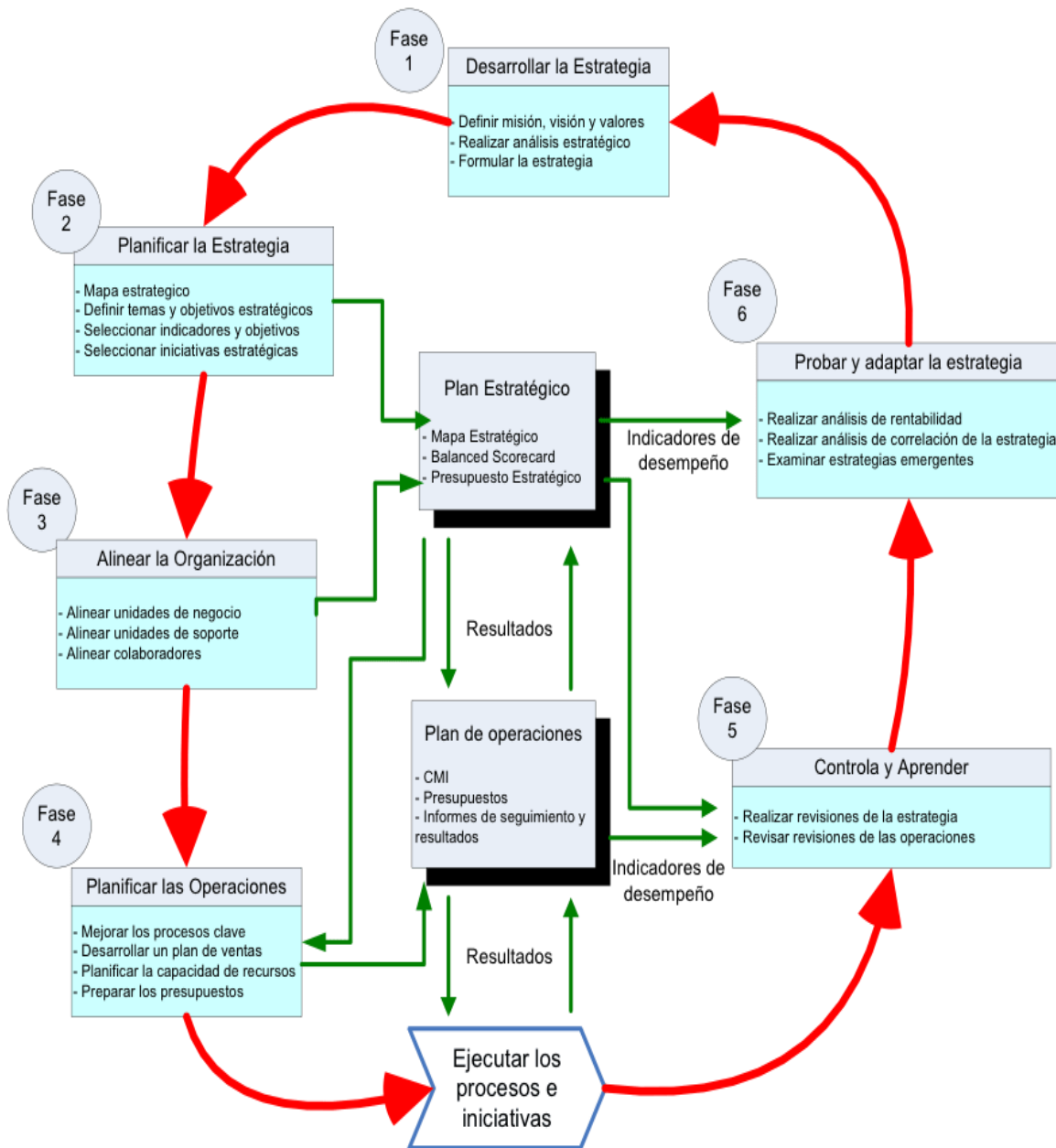
En general, cuantos más procesos sean más eficientes, rápidos y económicos, mejor le irá a una organización. Pero un conjunto de procesos más eficientes, rápidos y económicos no basta para que la estrategia funcione. Las empresas deben hacer hincapié en mejorar los procesos que más contribuyan al éxito de su estrategia. Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico

Las empresas suelen fracasar a la hora de implementar una estrategia o gestionar las operaciones porque carecen de un sistema de gestión integral capaz de integrar y alinear los dos procesos vitales (Kaplan y Norton, 2008).

Kaplan y Norton (2008) plantean un sistema de gestión que relaciona la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional.

El sistema, representado en la figura, se compone de 6 etapas:

Integrando la estrategia y las operaciones



Kaplan y Norton, 2008

Etapa 1: Desarrollo de la Estrategia

En esta etapa la organización debe:

1. **Clarificar la misión, visión y valores:** ¿En qué negocio participamos y por qué? ¿Cuál es el propósito de la organización y los resultados que busca?
2. **Realizar un Análisis Estratégico:** ¿Cuáles son los problemas claves del entorno competitivo que afectan la estrategia de la organización? ¿Las tendencias, los cambios, los desafíos, etc.? ¿Cuál es el conjunto de temas estratégicos que debe encarar la organización? ¿Qué cambios debe encarar para seguir cumpliendo

su misión y lograr los resultados expresados en su visión? Se busca identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia.

3. Formular la estrategia ¿Dónde y cómo va a competir la organización?

- ¿En qué nichos de mercado vamos a competir? ¿Quiénes serán nuestros clientes?
- ¿Qué resultados buscamos?
- ¿Qué propuesta de valor nos diferenciará en esos nichos?
- ¿Cuáles son los procesos clave para crear esta diferenciación?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades requeridas por la estrategia?

Independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior (o, para entidades sin fines de lucro, en efectos sociales favorables comprobables).

En definitiva, la estrategia termina respondiendo a:

1. ¿Qué resultados queremos lograr?
2. ¿Ofreciendo qué producto o servicio?
3. ¿A quién?

Etapas 2: Planificación de la Estrategia

Convertir a las declaraciones del rumbo estratégico desarrollados en la etapa 1 en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. Se consideran los siguientes elementos:

1. Descripción de la estrategia a través de mapas estratégicos. Agrupar los objetivos estratégicos relacionados en temas estratégicos.
2. Clarificar las relaciones causa efecto
3. Desarrollar el cuadro de mando integral, con indicadores y metas para los objetivos del mapa estratégico. Se debe mantener un equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de inductores de actuación (los que miden las acciones que se realizan para obtener resultados). Además, se debe mantener un equilibrio entre indicadores de largo y corto plazo.
4. Seleccionar las iniciativas estratégicas – proyectos o grupos de acciones – necesarias para alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Estas iniciativas no se consideran en forma aislada sino como una cartera de acciones complementarias.
5. Asegurar la financiación para las iniciativas estratégicas. Los sistemas de presupuesto tradicionales se focalizan en los recursos suministrados a operaciones en marcha. Es necesario generar un presupuesto específico para las iniciativas

estratégicas que no sea eliminado cuando se presenten los problemas operativos cotidianos.

6. Asignar responsables de las iniciativas estratégicas.

Etapas 3: Alineación de la organización con la Estrategia.

Relacionar la estrategia general con la estrategia de cada una de las unidades organizacionales y negocios individuales. Buscar que los empleados entiendan la estrategia y estén motivados para ayudar a la empresa a triunfar en ella. El objetivo es canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

1. Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio. De esta forma los mapas de las unidades de negocio reflejarán los objetivos corporativos y los objetivos locales.

2. Alinear las unidades de soporte con la estrategia corporativa, a través de la creación de mapas estratégicos y CMI de las unidades de soporte basados en acuerdos de nivel de servicio. Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio.

3. Alinear los empleados, son ellos los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridas por la estrategia. Tres elementos claves:

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia: todos deben conocer cuáles son los factores críticos, las relaciones causales, y los objetivos estratégicos que se deben alcanzar si se desea que la estrategia tenga éxito. Deben comprender la estrategia y las conductas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Crear conciencia y promover conductas.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos con la estrategia (si le va bien a la empresa, los empleados deberían tener participación en el valor que ellos ayudaron a crear). Vincular resultados de los indicadores de actuación a las recompensas, evaluaciones de desempeño e incentivos. Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, y no incorporen otros aspectos importantes para la estrategia, el enfoque de gestión seguirá siendo de corto plazo.
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal, a fin de brindar los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

Etapas 4: Planificación y mejora de las operaciones

Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico.

En esta etapa se considera:

1. Mejora en los procesos clave. Las empresas deben focalizar sus esfuerzos de mejora (programas de gestión de calidad, six-sigma, reingeniería, etc.) en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de resultados y de propuesta de valor de la estrategia. Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales.

2. Desarrollar el plan de capacidad de los recursos. Convertir las objetivos y metas en planes operativos:

- Proyección de ventas y producción
- Recursos y capacidades necesarias para la proyección de ventas
- Establecer los presupuestos operativos y de inversiones.

El objetivo es garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia.

En general, el gasto en las iniciativas, proyectos y mejoras a los procesos generalmente representa solo el 10% del gasto corporativo total. El restante 90% permite a la compañía producir y entregar productos y servicios a los clientes y realizar las funciones de soporte corporativas.

Etapa 5: Control y Aprendizaje

Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende, cuáles son los problemas, barreras y los desafíos. Se deben tener dos instancias de revisión separadas:

1. La revisión de las operaciones: ¿Están las operaciones bajo control? Se revisa el desempeño a corto plazo y se responde a los problemas recién identificados que necesitan acción inmediata.

2. La revisión de la estrategia: ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? Controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el BSC. En esta instancia no se cuestiona la estrategia en sí misma, sino si está siendo bien ejecutada.

Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia

Se analiza si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas.

1. ¿Está funcionando nuestra estrategia? Evaluar si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado. ¿las hipótesis fundamentales de la estrategia siguen siendo válidas?

2. ¿Frente a los cambios del entorno, sigue siendo válida nuestra estrategia?

A diferencia del análisis operativo de la etapa anterior, en el cuál las desviaciones no hacen que la gente se cuestione si esos resultados esperados siguen siendo válidos, y en consecuencia las acciones correctivas buscan que se vuelva a los resultados planteados, en el feedback estratégico se cuestionan las proposiciones subyacentes y se medita sobre si la teoría bajo la que se está operando sigue siendo

consistente con la evidencia observada y las experiencias actuales. Es aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Se puede llegar a modificar el mapa estratégico y el CMI de la organización, lo que da inicio a un nuevo ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional: nuevas metas, nuevas iniciativas, plan operativo, prioridades de mejora de los procesos, requisitos de capacidad de recursos y un plan financiero actualizado.

Fuente: este artículo está basado en Kaplan y Norton (2008) The Execution Premium, Harvard Business Press. Se recomienda su lectura para profundizar en los conceptos mencionados

CONTROL ESTRATÉGICO: CÓMO EJECUTARLO EN TU EMPRESA (5 HERRAMIENTAS ÚTILES)

<https://blog.hubspot.es/marketing/control-estrategico>

Escrito por Shelley Pursell @shelleypursell

Profundiza en los procesos de toma de decisiones y aprende cómo analizar tu rendimiento pasado para conseguir un futuro exitoso.

Qué es el control estratégico y cómo se implementa

Esperar hasta que una estrategia se haya ejecutado completamente para conocer si funciona o no, podría tomar mucho tiempo. Por esa razón, evaluar las estrategias implementadas en una empresa en todo momento es fundamental para saber si están desempeñándose de manera correcta o si es necesario realizar algunos ajustes.

El 67 % de las estrategias fracasan debido a una mala ejecución, por lo que el control estratégico es una etapa clave en el proceso administrativo de una empresa, ya que permite analizar los procesos y las actividades empresariales a medida que se están llevando a cabo las estrategias.

Se trata de un proceso sencillo que te ayudará a tomar decisiones oportunas, ya que podrás evaluar de manera óptima tu empresa y su capacidad para maximizar sus fortalezas y las oportunidades en cada una de las estrategias que estás implementando.

En otras palabras, el control estratégico es parte fundamental en la dirección estratégica de tu empresa.

En este artículo te diremos qué es el control estratégico y cómo ejecutarlo en tu empresa.

¿Qué es el control estratégico?

Consiste en un proceso de control de la dirección estratégica y parte del proceso administrativo empresarial que permite evaluar las estrategias de una empresa desde una perspectiva crítica. Ayuda a analizar de manera detallada y objetiva la eficacia de las estrategias mientras se están llevando a cabo, con el objetivo de corregir cualquier falla en el proceso.

Es indispensable llevar a cabo este control para evaluar si todas las etapas del proceso se están desarrollando adecuadamente, ya que cualquier cambio puede afectar tus estrategias y por lo tanto alejarte de tus objetivos.

En resumen, el control estratégico verifica el funcionamiento de una estrategia a medida que se implementa, e identifica cualquier problema o cambio que se presente.

Con esta idea en mente, podemos ampliar un poco más su importantes y funciones.

¿Cuál es la importancia y las funciones del control estratégico en una empresa?

La importancia del control estratégico radica en que permite a las empresas orientar sus estrategias en un tiempo determinado mientras estas se desarrollan.

Ahora bien, debido a que las estrategias suelen basarse en supuestos eventos que aún no han ocurrido, el control estratégico es un proceso que permite analizar el entorno en cada momento para establecer nuevas normas que se ajusten a cada cambio.

Las funciones del control estratégico persiguen la eficiencia de la empresa con relación al alcance de las metas en periodos cortos, con el menor coste posible, manteniendo a los equipos implicados en la consecución de dichas metas integrados.

La importancia de las funciones del control estratégico consiste en que los directivos de una organización pueden identificar si se debe continuar con una estrategia, detenerla o modificarla, dependiendo del entorno y el panorama tanto interno como externo, con el objetivo de contribuir al éxito de la empresa.

El control estratégico no es un fin en sí mismo, sino una herramienta o un método que impulsa a los equipos y la empresa hacia unos fines concretos. De ahí que existan diferentes tipos o enfoques de esta herramienta.

Tipos de control estratégico

Control de resultados

Control de la conducta

Control financiero

Control de vigilancia

Veamos en qué consisten estas cuatro categorías.

1. Control de resultados

El control de resultados permite conocer si los objetivos se han logrado es fundamental para continuar implementando de manera correcta las estrategias.

Se trata de un tipo de control estratégico que permite llevar a cabo una evaluación continua sobre el progreso de las estrategias, así como el impacto de las actividades que pueden afectar el buen desempeño de las mismas.

2. Control de conducta

Este se refiere a un sistema de normas y procedimientos que es necesario establecer para dirigir las acciones y la conducta de los empleados en cada uno de los niveles de tu organización.

Con este tipo de control estratégico es posible estandarizar metas y objetivos para todos los integrantes de tu compañía.

3. Control financiero

Permite medir el desempeño financiero de tu empresa para un control efectivo de la misma. Con este tipo de control puedes establecer metas financieras más definidas y el logro de las mismas.

4. Control de vigilancia

Estar al tanto de lo que sucede dentro y fuera de tu compañía es fundamental. El control de vigilancia permite monitorear los riesgos que pueden afectar el correcto desempeño de tus estrategias comerciales, ya que puedes encontrarte con obstáculos que no tenías previstos.

Es importante proteger de manera constante cada una de tus estrategias, por eso debes informarte acerca de lo que sucede en el mercado, conocer las tendencias de tu industria y analizar cualquier posible riesgo que pueda afectar a tu compañía.

Ahora que ya hemos repasado los aspectos básicos del control estratégico, es momento de hablar de su implementación en la empresa. Etapa que consiste en diseñar y ejecutar las estrategias de una o más de las categorías que acabamos de repasar.

¿Cómo diseñar y ejecutar un sistema de control estratégico en tu organización?

Para diseñar y ejecutar un sistema de control estratégico en tu organización con el fin de evaluar tus estrategias actuales, a continuación, resaltamos los puntos más importantes que debes tomar en cuenta:

1. Define los sistemas de control interno

En cada momento debes asegurarte de que la estrategia que estás implementando en tu empresa se está llevando a cabo de manera correcta.

Esto te permitirá tomar mejores decisiones y orientar cada una de las modificaciones que se vayan presentando y, al mismo tiempo, podrás unificar los objetivos generales de tu empresa.

2. Implementa un sistema de información

Establece un sistema de alerta que te permita detectar de primera mano los cambios que se están produciendo en tu organización, ya sea internos o externos, que puedan afectar el éxito de tus estrategias.

Es importante que identifiques estas variaciones y las informes de inmediato a tu equipo, a través de un sistema que les ayude a actuar de manera óptima en cada uno de los procesos que se están implementando.

3. Establece las variaciones y corrige

Identifica las variaciones en el desempeño de las estrategias y cuál es el alcance de estas, es decir, reconoce las causas de dicha variación para que tomes acciones con el fin de corregir las diferencias planteadas para continuar por el camino correcto, ya sea que tengas que replantearte los estándares o cambiar tus objetivos.

4. Mide los resultados

Observa el comportamiento de tu organización a medida que implementas cada una de las estrategias y detecta cualquier irregularidad que se presente.

Identifica de manera clara y precisa los resultados deseados, mide el desempeño de las actividades a través de estándares con fines de control que hayan sido determinados de manera puntual antes de implementar la estrategia.

Para apoyarte en tus labores de control, existen diferentes herramientas en el mercado. A continuación, hablaremos de algunas de las mejor calificadas por los usuarios.

5 Herramientas de control estratégico

Las herramientas de control estratégico permiten a las organizaciones mejorar sus procesos y optimizar sus estrategias en todo momento mientras se lleva a cabo una estrategia.

Cada una de ellas tiene sus pros y contras, por lo que recomendamos que hagas una evaluación de estos aspectos antes de elegir alguna.

1. EffiWork

Control estratégico con EffiWork

Es una herramienta de control estratégico que te ayuda a medir la productividad de tus equipos de trabajo respetando siempre los tiempos personales, definidos por cada uno de los responsables de área. Resulta muy eficaz para mantener un rendimiento óptimo de los equipos de trabajo, así como para la toma de decisiones a la hora de repartir trabajo en cada una de las áreas de la empresa.

2. Connecteam

Control estratégico con Connecteam

Connecteam te permite tener comunicación con equipos de trabajo remoto. Con esta herramienta de control estratégico puedes comunicar contenido en el momento adecuado a cada uno de tus empleados, conversaciones en vivo, grupos de chat, directorio, buzón de sugerencias y más.

3. Slack

Control estratégico con Slack

Mejora la productividad y la comunicación entre los equipos. Con esta herramienta de control estratégico es posible estar en contacto con todos tus empleados en todo momento; puedes administrar diferentes tipos de proyectos, temas e incluso grupos específicos para establecer conversaciones que tengan que ver con las estrategias que se están llevando a cabo en tu empresa. Todo esto de manera segura y confidencial.

4. Sesame

Control estratégico con Sesame

Con esta herramienta puedes tener un control de los tiempos de los colaboradores que trabajan de forma remota, crear calendarios de trabajo, horarios y turnos específicos para cada uno de ellos. Además de tener el control estratégico del rendimiento laboral y las actividades que se realizan durante la implementación de cada una de tus estrategias.

5. Asana

Control estratégico con Asana

Esta herramienta de control estratégico permite a todos tus colaboradores visibilizar todos los proyectos de tu organización, con lo que es posible monitorear y evaluar cada uno de los pasos que se están llevando a cabo en las estrategias. Además, esta herramienta permite tener una referencia visible de los objetivos para que todos los colaboradores sepan lo que tienen que hacer para alcanzarlos.

El control estratégico es un proceso fundamental para cualquier empresa, ya que te permite identificar si las suposiciones que hiciste al planificar tus estrategias empresariales coinciden con el desempeño de las mismas, y lo más importante, ayuda a rectificar en cualquier momento la dirección para cumplir tus objetivos.

Recuerda que este proceso se desarrolla de manera continua, lo que te permite tomar las mejores decisiones en beneficio de tu compañía en todo momento.

Cómo crear un plan estratégico para tomar mejores decisiones en tu negocio. Guía planificación

Publicado originalmente el 15 de junio de 2021, actualizado el 15 de junio de 2021

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS?

<https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/9616-que-es-la-evaluacion-de-las-estrategias>

2021-12-23

Tabla de contenidos

- ¿Qué es la evaluación de las estrategias?
- ¿Qué criterios está considerando la empresa para evaluar la estrategia?
- ¿Qué es una evaluación en la planificación?
- ¿Qué importancia tiene evaluar la estrategia?
- ¿Cuáles son las actividades fundamentales de la evaluación de estrategias?
- ¿Qué criterios se deben considerar al momento de plantear una estratégica?
- ¿Cuáles son las fases de la evaluación?
- ¿Qué es la planificación estratégica?
- ¿Cuál es la importancia de la evaluación estratégica?
- ¿Qué es un modelo de Planeación Estratégica?
- ¿Qué es un plan estratégico?
- ¿Qué es la evaluación de las estrategias?
- ¿Qué es la evaluación de las estrategias?

Proceso a través del cual la empresa analiza las diferentes alternativas u opciones estratégicas que tiene con el objeto de elegir finalmente la mejor.

¿Qué criterios está considerando la empresa para evaluar la estrategia?

Los criterios utilizados son los de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. Con el fin de exponer estos criterios, nos apoyaremos en un proceso de toma de decisiones tradicional, denominado racional o sinóptico. Sin embargo, las decisiones estratégicas no siempre se toman de este modo en la empresa.

¿Qué es una evaluación en la planificación?

La evaluación es un componente fundamental de la planificación para el desarrollo1: proporciona información para verificar si lo que se planificó en las políticas públicas está permitiendo obtener los resultados previstos, y si estos corresponden, entre otros, a cambios en materia de bienestar, aumento de las ...31 may 2019

¿Qué importancia tiene evaluar la estrategia?

Por su parte, la evaluación de la estrategia nos otorga un panorama claro de lo que sucede con la empresa. Nos dice qué es lo que está ocurriendo con la organización y hacia dónde se dirige. Asimismo, permite llevar a cabo acciones correctivas en el caso de ser necesario. 16 jun 2017

¿Cuáles son las actividades fundamentales de la evaluación de estrategias?

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica y consta de tres actividades fundamentales:

Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.

Medir el desempeño.

Aplicar acciones correctivas.

¿Qué criterios se deben considerar al momento de plantear una estratégica?

Antes de comenzar a desarrollar tu plan estratégico, primero debes asegurarte de:

Tener clara la motivación para hacerlo.

Corroborar que tu organización está lista para este proceso.

Involucrar a las personas relevantes.

Promover la planificación.

Organizar el trabajo de planificación.

¿Cuáles son las fases de la evaluación?

Podemos considerar tres fases o etapas de evaluación: la evaluación inicial, que comprende la evaluación de contexto y la evaluación diagnóstica; la evaluación de proceso o evaluación formativa y la evaluación de resultados o evaluación sumativa, llamada también evaluación de salida.

¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica consiste en un proceso a través del cual los líderes organizacionales determinan la posición y perspectiva a futuro con miras a identificar metas y objetivos para la organización. Este proceso también implica establecer de la secuencia en que deberían ser alcanzados los objetivos para llegar a la visión propuesta.

¿Cuál es la importancia de la evaluación estratégica?

Sin embargo, la carencia de la evaluación o tan poca evaluación pueden producir peores problemas. La evaluación estratégica es de importancia para garantizar el

cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Los gerentes más competentes dedican mucho tiempo a pensar en el futuro.

¿Qué es un modelo de Planeación Estratégica?

Otra herramienta bastante usada en el ámbito de la planeación estratégica es el llamado modelo BSC (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral. Dicho modelo te permite visualizar todos tus objetivos de manera bastante simple y sistemática lo cual es bastante útil a la hora de comunicar tus objetivos.

¿Qué es un plan estratégico?

A la declaración formal de los planes se le llama plan estratégico, y el proceso de preparar y revisar esta declaración se llama planeación estratégica (en otras partes se llama planeación y programación de largo alcance).

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

<https://negociosmype.com/evaluacion-de-la-estrategia/>

Publicado por **Antonio** en 6 agosto, 2020



Índice de Contenido

1. ¿Cómo evaluar, qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

2. ¿Cuáles son los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas suelen cometer en nuestro medio?

2.1. El más común de los errores es no aplicar una estrategia empresarial.

2.2. Otro error muy común es no decidir qué estrategia seguirán.

2.3. No tener definido la capacidad para responder con prontitud a los requerimientos de sus clientes

3. Recomendaciones para idear estrategias de negocios exitosas

El proceso de planeación estratégica concluye con la evaluación de las estrategias empleadas en función al logro de los objetivos. Puede que una organización haya cumplido con los objetivos establecidos, pero es necesario evaluar si las estrategias empleadas fueron las más adecuadas, para mejorar la competitividad de la organización y crear valor para sus clientes.

1. ¿Cómo evaluar, ¿qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

Para evaluar si la estrategia empleada por la compañía es adecuada, a continuación, le presentamos una lista de control que le sugerimos revise permanentemente. Cada vez que haga este análisis, compárese con sus competidores cercanos y con los productos o servicios sustitutos.

A) ¿Cómo va la participación de la empresa dentro del mercado? ¿Las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o más lentamente que el promedio de las ventas de las compañías de la industria?

B) ¿Cuál ha sido el comportamiento de los márgenes de utilidad de la empresa en los últimos meses o años y qué se espera en el futuro cercano? ¿Cómo está la empresa en comparación a sus competidores?

C) ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria? ¿Cuál es la tendencia de la industria para los próximos diez años?

D) ¿Cómo está la salud financiera de la empresa? ¿Cómo ha mejorado la clasificación crediticia de la empresa en el sistema financiero y frente a sus proveedores, durante los últimos meses?

E) ¿Cuál es la imagen y la reputación de la empresa frente a sus clientes, proveedores, competidores, instituciones financieras y otros grupos de interés como son: la SUNAT, la municipalidad, ¿los vecinos y la sociedad en su conjunto?

F) ¿La empresa está considerada como líder en tecnología, líder en innovación, líder en calidad del producto, líder en calidad de su servicio, líder en la calidad del recurso humano o líder en la calidad de su infraestructura?

Estas preguntas le ayudarán a analizar si la estrategia que está empleando es la más adecuada. A continuación, se presentan los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas suelen cometer con frecuencia. Está atento a no cometerlos.

2. ¿Cuáles son los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas suelen cometer en nuestro medio?

2.1. El más común de los errores es no aplicar una estrategia empresarial.

Las MyPE, por lo general, tratan de satisfacer y adecuarse a todos los requerimientos de los clientes, sin haber determinado previamente cuáles son sus fortalezas y debilidades, ni cuál es su posición competitiva en el mercado. Es muy común encontrar a micro y pequeñas empresas que quieren satisfacer las

necesidades de muchos y diversos clientes, sin haber comprendido cuál es la verdadera necesidad de estos, ni cuáles son las capacidades empresariales que le permitirán satisfacer esas necesidades de mejor manera que la competencia. Generalmente, las MyPE tratan de igualar sus precios con los de la competencia, pero al tener menores economías de escala, en algunos casos venden a precios por debajo de sus propios costos. Este es un error estratégico.

2.2. Otro error muy común es no decidir qué estrategia seguirán.

Por lo general, confunden a sus clientes al seguir un curso de acción intermedio entre liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Recuerde que las estrategias se dirigen a los mercados para poder luchar contra los competidores. Si usted no sabe claramente con quién compite y aplica una estrategia híbrida, probablemente esté compitiendo con todos en la industria, lo que debilitará muy pronto a la empresa. Dirija sus recursos y capacidades para ser la mejor empresa de un mercado claramente identificado; un mercado en el cual el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque, sea la estrategia competitiva que genere los mayores beneficios a las empresas.

2.3. No tener definido la capacidad para responder con prontitud a los requerimientos de sus clientes

Adaptando sus recursos y capacidades a las expectativas cambiantes de los clientes, probablemente no sobrevivirá como empresa. Recuerde que, por lo general, las micro y pequeñas empresas son más flexibles que las medianas y grandes empresas, por lo cual, su capacidad de respuesta debería ser más rápida. Sin embargo, hay algunas MyPE que al ser tan desordenadas y no contar con buenos sistemas de información de costos y procesos internos, se demoran en atender la solicitud del cliente perdiendo la oportunidad de negocio.

En otros casos la empresa atiende la solicitud del cliente sin haber hecho un análisis de sus recursos y capacidades, lo que la lleva a incumplir con las condiciones pactadas, generando una mala imagen para la empresa y la pérdida de clientes. Finalmente, también están las empresas que aceptan el contrato sin haber hecho un estudio de sus capacidades, satisfacen las necesidades del cliente incurriendo en costos no previstos para no perder su confianza, pero en lugar de ganar dinero, tienen pérdidas, que para que no sean tan dolorosas, son asumidas como costos de aprendizaje.

Como empresario debe tener siempre presente que las empresas rentables y sólidas no se logran en el corto plazo. Para ser una empresa exitosa hay que conocer la industria, a los clientes, a los competidores y tener alianzas con proveedores de recursos, teniendo siempre presente la misión de la organización y la visión del empresario. A veces, las empresas tienen que reducir sus márgenes para conseguir una mayor participación en el mercado, asumir los costos de sus ineficiencias y ganar la confianza de sus clientes y proveedores, pero esto no es sostenible en el largo plazo. Las empresas, a diferencia de los negocios, se hacen para el largo plazo. Por lo tanto, concéntrese en lograr un buen posicionamiento y sólido crecimiento para su empresa en el mediano y largo plazo, en lugar de buscar

la mayor rentabilidad en el corto plazo. Al inicio, sus grandes problemas serán de financiamiento, pero su capacidad para innovar y gestionar una empresa con eficiencia y competitividad le asegurarán el éxito en el largo plazo.

Recuerde que la única manera de emplear la estrategia adecuada es: conocer el mercado, conocer la tendencia de la industria, conocer los recursos y capacidades de la empresa y además, tener conocimientos que le permitan formular la estrategia más adecuada. toda decisión tiene un riesgo, pero en la medida que esté bien informado y capacitado, ese riesgo disminuirá y la probabilidad de éxito aumentará.

Conozca su industria, conozca su mercado, conozca su empresa y confíe en sus conocimientos e intuición, para elegir la estrategia que probablemente lo conducirá al éxito.

Establezca planes de contingencia, que le permitan cambiar el rumbo y estrategia de la empresa cuando vea que no tendrá el éxito esperado. Nunca deje de planificar ni de hacerle seguimiento a sus planes.

3. Recomendaciones para idear estrategias de negocios exitosas

En este último acápite se listan recomendaciones, obtenidas de libros y entrevistas a expertos, que le sugerimos tenga en consideración.

1. Asigne máxima prioridad al diseño, planificación y ejecución de planes estratégicos, que mejoren la posición competitiva de la organización en el largo plazo.
2. Sea consciente de que una estrategia competitiva, clara y congruente, bien diseñada y ejecutada, crea una reputación y una posición distintiva en la industria. Este será su posicionamiento e imagen en el corto plazo.
3. Evite las estrategias de “quedarse atrapado en la mitad”, es decir, que no muestran claramente cuál es la estrategia competitiva de la empresa. Esto puede confundir al mercado y hacer que la compañía no tenga un posicionamiento claro y contundente.
4. Defina claramente si su estrategia es de bajo costo, de diferenciación o de enfoque, y si sus estrategias están dirigidas a un mercado amplio o a un segmento de mercado más limitado.
5. Invierta en la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las empresas con ventajas competitivas generan mayores barreras de ingreso para los competidores.
6. Si aún no tiene una ventaja competitiva, asigne los recursos necesarios para determinar cuál será la fuente de esa ventaja competitiva y qué acciones tomará para defender esa ventaja. Recuerde que la ventaja competitiva suele estar en los activos intangibles.
7. Evite aplicar las estrategias que sólo pueden tener éxito en las circunstancias más optimistas. El optimismo es indispensable, pero el realismo es determinante.
8. Sea cauteloso en la búsqueda de una estrategia rígida o inflexible. Cuanto mayor sea la flexibilidad de su estrategia, menor será el riesgo de fracaso.

9. No subestime las reacciones y el compromiso de las empresas competidoras. Aun cuando usted sea el líder de la industria, siga atentamente cada uno de los movimientos de sus competidores y recuerde que todos los competidores representan una amenaza. Debe estar atento a sus acciones y estrategias.
10. Evite atacar frontalmente a rivales capaces y hábiles, si no tiene una ventaja competitiva sólida y una amplia fortaleza financiera. Muchas veces, es más eficiente para dos empresas competidoras establecer convenios de colaboración, que aumenten su capacidad para enfrentarse a un mayor competidor local o extranjero.
11. Si usted tiene una pequeña o micro empresa, trate de ver a su competidor como un socio estratégico, frente a competidores de mayor envergadura.
12. El ataque a las debilidades de los competidores, es más rentable y menos arriesgado que el ataque a sus fortalezas.
13. Sea sensato en la reducción de precios si no existe una ventaja de costo establecida. Muchas de las micro y pequeñas empresas quiebran antes de los tres años de funcionamiento, porque ingresaron a una competencia de precios, sin tener economías de escala, ni los recursos necesarios para aplicar esta estrategia.
14. Frente a una guerra de precios, la micro o pequeña empresa no tiene posibilidades de sobrevivir, salvo que la fuente de su ventaja competitiva esté en sus costos de producción.
15. Si usted desea quitarle mercado a uno de sus competidores y para ello aplica estrategias y tácticas muy agresivas, por ejemplo, invertir grandes cantidades de dinero en marketing o brindar importantes descuentos, la rentabilidad de su empresa podría verse seriamente afectada. Recuerde que sin mercado no hay empresa, pero con mercado y sin dinero, tampoco hay empresa.
16. Esfuércese por abrir brechas muy significativas en las características de calidad, servicio o desempeño cuando busca una estrategia de diferenciación. Además, tenga el dinero suficiente para comunicar a su mercado objetivo esos atributos diferenciadores.
17. El éxito de una estrategia depende tanto de la estructura de la industria como del posicionamiento que la empresa desea lograr. Por lo tanto, si bien la estructura de una industria es similar para todas las empresas de esa misma industria, un buen estratega elegirá una postura competitiva diferente a la de sus rivales. La creatividad, el conocimiento y la intuición, son fundamentales para elegir una estrategia exitosa.
18. Analice y evalúe los resultados financieros de la empresa. Recuerde que ellos serán el reflejo de una buena o mala estrategia, así como de una buena o mala gestión.
19. Establezca indicadores y herramientas de medición que le permitan evaluar el desempeño de la empresa. Para determinar si la estrategia está teniendo resultados realice encuestas a los consumidores, estudios sobre el nivel de costos y estudios sobre las cualidades del producto respecto al de la competencia. Recuerde que lo que no se mide no se evalúa y lo que no se evalúa no se administra. Evalúe

continuamente su estrategia, para tomar cualquier medida correctiva con la debida anticipación.

20. Conforme un equipo de profesionales multidisciplinarios para el desarrollo de la estrategia. Ello le permite abarcar temas complejos y crear propuestas estratégicas más creativas e innovadoras. De esta manera, un mismo problema será visto desde distintos ángulos.

21. Para lograr éxito, la estrategia debe ser comunicada tanto interna como externamente. No cometa el error de “esconder” su estrategia. Lo que usted debe cuidar es la fuente de su ventaja competitiva, que generalmente está en alguna de sus fortalezas, pero deberá comunicar y difundir su estrategia a todos los grupos de interés en su industria.

Finalmente, tenga presente que formular un plan estratégico sensato y determinar la mejor estrategia, es un ejercicio fundamental para alcanzar el éxito, pero ponerlo en práctica y ejecutarlo requiere algo más que conocimientos. Requiere habilidades personales y profesionales que hagan que las cosas sucedan. El profesional que implemente una estrategia debe desempeñar diferentes roles. Debe ser visionario, empresario, estratega y administrador. Debe ser capaz de crear una cultura positiva en la organización, asignar recursos de manera eficiente, resolver crisis internas, motivar al equipo hacia el logro de resultados, supervisar las tareas, lograr consensos, aplicar un estilo de dirección en función a las tareas y motivaciones de sus colaboradores y ser un capacitador y consejero.

Recuerde:

brindar a la organización la “energía” necesaria, para aplicar la estrategia en búsqueda de los objetivos organizacionales, con la “integridad” personal que todo estrategia debe tener.

HERRAMIENTAS PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA

Por Gabriel Roncancio

<https://gestion.pensemocom/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>

Nuestro artículo podría ser de gran interés si su organización está en alguno de los siguientes escenarios:

No tiene una estrategia y usted está buscando implementar un modelo de planeación estratégica. Si la estrategia en su compañía es ineficaz y está pensando que usar una herramienta de planeación estratégica lo llevará a alcanzar el éxito.

Si tiene la necesidad de alinear un proceso o área de su empresa a su estrategia que está funcionando bien.

A continuación, para apoyar la resolución de cualquiera de éstos supuestos, que Pensemocom vamos a presentar las herramientas más importantes al momento de formular la estrategia, realizar el seguimiento y su alineación.

¿Qué es la Estrategia?

La estrategia de una compañía es un conjunto integrado y coordinado de objetivos y acciones diseñadas para aprovechar oportunidades, proveer valor a los clientes y hacer crecer a la empresa. No es una labor sencilla, requiere de un análisis del entorno, un diagnóstico interno y una inteligencia competitiva. Asimismo, el diseño de la estrategia corporativa tiene 3 componentes: Empresa, entorno y tiempo.

El entorno se estudia desde la dimensión del tiempo pasado y futuro. Los componentes más importantes para analizar del pasado son Historia, Cultura, Desarrollo social, legislación, estructura económica, situación social, situación financiera y estructura del sector industrial. La proyección del futuro del entorno de la organización se puede realizar a partir de escenarios posibles que involucran las tendencias, las culturas emergentes, proyecciones económicas, proyecciones financieras, evolución, cambios en el sector industrial, amenazas y oportunidades.

El otro análisis fundamental a la hora de establecer la estrategia es el diagnóstico interno de la organización, nuevamente desde las perspectivas de pasado y futuro. El diagnóstico del pasado se realiza a la luz de la historia, la cultura, los objetivos, normas, resultados, patrimonio, clientes, productos, marcas, fortalezas y debilidades. Y en el plano del futuro, el diseño de la organización frente a las perspectivas, culturas emergentes, nuevos procesos, proyecciones financieras, nuevos mercados, nuevos productos, nuevos desafíos y nuevas habilidades. Puede resultarles interesante revisar nuestro artículo: Historia de la Estrategia: ¿Cuál es su origen?

Herramientas para elaborar la Estrategia

Como lo plantea Andrea Ovans, las estrategias se pueden clasificar por el objetivo central que persiguen, de esta manera existen tres tipos de estrategias:

Las estrategias que tienen por principio “hacer algo nuevo”.

Las estrategias que se basan en lo que ya existe y parten de allí.

Las estrategias oportunistas ante las posibilidades emergentes.

Por otra parte, debido a la complejidad del proceso de elaborar la estrategia y sus múltiples variables a analizar, diagnosticar y proyectar, diferentes investigadores han propuesto las herramientas que se describen a continuación. Al aplicar cualquiera de estas herramientas es esencial tomar en cuenta ejemplos de estrategias creadas por otras organizaciones para entender la mejor manera de aplicarlas en su caso específico.

1. DOFA (SWOT Analysis)

Un análisis DOFA (o matriz FODA) es un modelo de alto nivel, utilizado al comienzo de la planificación estratégica de una organización. Es un acrónimo de las palabras "debilidades, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas". Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, es decir hacen parte de la empresa; y las oportunidades y amenazas son factores externos, por lo tanto, hacen parte del entorno

Fortalezas: son aquellos aspectos que brindan una diferenciación positiva con respecto a la competencia. Es lo que hace única y mejor a la organización.

Debilidades: son las limitaciones u obstáculos que nos impiden alcanzar los objetivos trazados.

Oportunidades: son aquellos factores que están ocurriendo en el entorno y que nos pueden ayudar a alcanzar las metas.

Amenazas: son los hechos del entorno que podrían impedir alcanzar el objetivo.

Coca-Cola-Analisis-DOFA

El ejemplo utilizado es el resultado de un ejercicio académico y permite identificar en una empresa lo que está haciendo correctamente y las oportunidades de mejoras.

2. Análisis de Porter de las 5 fuerzas.

Es un marco de ejecución de estrategia más antiguo, creado por Michael Porter en 1979 en torno a la competitividad. A través de él se puede medir el nivel de competencia de la organización con enfoque en la rentabilidad del mercado. Las cinco fuerzas que sugiere examinar son:

El poder de negociación de los proveedores: implica estudiar la capacidad de los proveedores para aumentar el precio de sus productos, la capacidad para reducir la cantidad de producto disponible, la capacidad de imponer sanciones ante cambio de proveedor, esta posición dominante del proveedor también se puede observar en los acuerdos de precios entre que violan leyes de la libre competencia y el libre mercado.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: para ello se estudia la facilidad con que un nuevo competidor ingresa a mercado. En ese sentido, es importante estudiar las Barreras que tiene el mercado, las cuales pueden ser las economías de escala, la diferenciación del producto, las altas inversiones de capital, las desventajas en los costos, el acceso a los canales de distribución y las políticas de los países. Si hay facilidad en el ingreso una proyección sería que a futuro los ingresos de su organización podrían disminuir.

El poder de negociación de los clientes: en este escenario la pregunta sería ¿Podrían los compradores individuales presionar a su organización para reducir los precios?, lo anterior por supuesto mejorando la calidad y el servicio al cliente. En eso consiste, el poder de los clientes, en la tensión que ejercen sobre los precios del producto de acuerdo a su capacidad.

La amenaza de productos o servicios sustitutos: la pregunta a realizar es ¿Pueden los compradores reemplazar fácilmente su producto con otro? Esta amenaza generalmente surge con productos similares u originales que llegan a reemplazar, lo que obliga a los competidores a innovar, fidelizar y revisa los precios.

La rivalidad competitiva entre las empresas existentes: presenta el escenario hipotético de ¿Están sus competidores actuales preparados para un gran

crecimiento? Si uno lanza un nuevo producto o presenta una nueva patente, ¿eso podría afectar a su empresa?

Si quieres conocer esta estrategia a profundidad te sugerimos leer: 5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?

Modelo_Porter

3. Modelo PESTEL (PEST MODEL)

Otra herramienta importante de diagnóstico del entorno es el Modelo PESTEL que consiste en evaluar la Industria de la organización y de esta manera estar preparado para acoger las oportunidades o prevenir las amenazas. El Modelo PESTEL, es una sigla que significa análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Sus precursores Liam Fahey y V.K. Narayanan, en 1968 publicaron un ensayo titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" en donde conciben el modelo como PEST, posteriormente el modelo muta y son incluidos los factores ecológicos y legales en la naturaleza del modelo.

Si va a aplicar éste método la pregunta a realizar es ¿Cómo afectan estos factores mi organización? Si las hipótesis son negativas se convierten en amenazas y si son positivas se consideran oportunidades.

En el aspecto Político resulta de interés revisar: la estabilidad del gobierno, la política fiscal, los acuerdos internacionales y las iniciativas gubernamentales. En lo económico, los datos macroeconómicos como la inflación, tasa de desempleo, políticas económicas, el sistema bancario, entre otros.

En lo socio-cultural, los hábitos de consumo, las nuevas subculturas, estructura familiar, nivel educativo, nivel de ingresos y la movilidad social. En lo tecnológico, nuevas tecnologías, automatización e innovaciones. Frente al aspecto ecológico, la responsabilidad ecológica, la escasez de materias primas y el consumo de energía, entre otras materias. Finalmente, en el campo legal es importante revisar la legislación del consumidor, de la propiedad intelectual, de la salud y seguridad en el trabajo y la comercial.

Modelo Pestel

4. Análisis VRIO

El marco VRIO es un acrónimo de "valor, singularidad, imitabilidad y organización". Este proceso de planeación estratégica se relaciona más con su declaración de visión que con su estrategia general. El objetivo final en la implementación del modelo VRIO es definir la ventaja competitiva en el mercado.

Aquí le mostramos cómo pensar en cada uno de los cuatro componentes VRIO:

Valor: ¿Puede aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa utilizando un recurso en particular?

Singularidad: ¿Existe una gran competencia en su mercado o solo unas pocas compañías controlan el recurso mencionado anteriormente?

Imitabilidad: ¿Se imita fácilmente el producto o servicio de su organización, o sería difícil para otra organización hacerlo?

Organización: ¿Su empresa está lo suficientemente organizada como para poder explotar su producto o recurso?

Una vez que responda estas cuatro preguntas, podrá formular una declaración de visión más precisa para ayudarlo a superar todos los elementos estratégicos adicionales en su plan estratégico.

5. Modelo CANVAS

El modelo Canvas se popularizó en el libro "Blue Ocean Strategy". Puede usarlo para comprender cómo una empresa se diferencia de sus competidores en las siguientes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. También es usada por los emprendedores para crear estrategia innovadora.

ejemplo-modelo-canvas

Traemos un ejemplo de CANVAS y las preguntas que se deben responder en cada caso.

6. Estrategia del Océano Azul

La estrategia del océano azul es un modelo de planeación estratégica que surgió en un libro con el mismo nombre en 2005. El libro, titulado "Blue Ocean Strategy: Cómo crear un espacio de mercado incontestado y hacer que la competencia sea irrelevante", fue escrito por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores del Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD).

La idea detrás de la estrategia del océano azul es que las organizaciones se desarrollen en un "espacio de mercado no disputado" (por ejemplo, un océano azul) en lugar de un espacio de mercado desarrollado o saturado (por ejemplo, un océano rojo). Si su organización puede crear un océano azul, puede significar un aumento de valor masivo para su empresa, sus compradores y sus empleados.

Océano azul

Herramientas para la gestión de la estrategia

Una vez es definida la Estrategia, se procede a elaborar un plan estratégico que sea la hoja de ruta para alcanzar los objetivos diseñados para el éxito de la organización.

Hoy, presentamos dos herramientas para ello:

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

El BSC o CMI se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales

(en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Ideado en 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, como sistema de medición del desempeño, se ha desarrollado exitosamente a través del aprendizaje de muchas organizaciones alrededor del mundo en el que implantaron su tesis.

A través de sus numerosos libros, su estrategia ha venido depurándose hasta convertirse en uno de los más importantes e influyentes modelos de gestión empresarial que fue emergiendo desde la base de cinco principios de gestión revelados en su libro *The Strategy-Focused Organization* (La organización focalizada en la estrategia):

Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Traducir la estrategia en términos operacionales.

Alinear la organización con la estrategia.

Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos.

Gobernar para convertir a la estrategia en un proceso continuo.

En términos generales, tradujeron la estrategia en objetivos vinculados, mediante las relaciones causa y efecto en cuatro perspectivas:

Financiera

Clientes/ Mercado.

Procesos de negocio.

Aprendizaje, desarrollo y crecimiento.

Uno de los beneficios de usar esta metodología estratégica es que permite alinear los procesos, la gente, la tecnología, y la cultura con la propuesta de valor para el cliente y los objetivos de los accionistas.

OKRs (Objectives and Key Results)

El marco OKR, es una de las herramientas de planificación estratégica más directas. Fue creado para crear alineación y compromiso en torno a objetivos medibles, definiendo claramente:

Objetivos: lo que quieres lograr. Se eligen de tres a cinco objetivos, breves, inspiradores y con un plazo específico.

Resultados principales: cómo evalúa el progreso en relación con sus logros. Defina de tres a cinco resultados principales (deben ser cuantitativos) por objetivo.

La estructura de OKR también es efectiva porque los objetivos se definen, rastrean y evalúan continuamente para que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente cuando sea necesario. Este es un enfoque rápido e iterativo.

Si desea conocer un escrito comparativo de las dos herramientas lo invitamos a leer nuestro artículo titulado "Balanced Scorecard vs. OKR, comparación de modelos de gestión estratégica"

Esperamos que las herramientas para la elaboración y gestión de la estrategia sean de gran apoyo para usted y su equipo. Recuerde que puede suscribirse a nuestro blog para conocer más sobre la planeación y gestión estratégica de una organización. También puede contactarnos si desea conocer más de nuestros servicios y sobre nuestro software de Gestión Estratégica que le entregará una visión mucho más detallada de todo el desempeño de su organización. Cuéntenos sus opiniones y estaremos atentos a responderlas.

eMagnus

Tags: Planeación estratégica, Gestión estratégica, Estrategia

DIFERENCIA ENTRE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

<https://es.gadget-info.com/difference-between-strategy-formulation>

2019

La formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia son las dos fases más importantes del proceso de gestión estratégica. Formulación de estrategia significa elaborar una combinación de estrategias y elegir la mejor para alcanzar las metas y objetivos de la organización y, por lo tanto, alcanzar la visión de la organización. Se trata de una serie de pasos que se realizan en orden cronológico.

Por otro lado, la Implementación de la Estrategia se refiere a la ejecución de la estrategia optada, es decir, convierte la estrategia elegida en acción, para la realización de las metas y los objetivos de la organización. Hay muchos estudiantes de administración, que a menudo yuxtaponen los dos términos. Pero existe una línea fina de diferencias entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia, que se ha explicado en el siguiente artículo.

Gráfica comparativa

Bases para la comparación	Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia
---------------------------	------------------------------	---------------------------------

Sentido	La formulación de la estrategia se refiere a la preparación de una estrategia bien pensada, que ayuda en el logro de los objetivos de la organización.	Implementación de la estrategia significa llevar la estrategia formulada a la acción.
Concepto	Colocación de fuerzas antes de la acción.	Manejando fuerzas en el momento de la ejecución de la estrategia.
Tipo de proceso	Lógico	Operacional
Enfásis en	Eficacia	Eficiencia
Responsabilidad	Alta gerencia	Gestión funcional
Orientación	Planificación	Ejecución
Tipo de actividad	De emprendedor	Administrativo
Requisito de	Capacidad de análisis	Habilidades de liderazgo

Definición de Formulación de Estrategia

La formulación de la estrategia se ocupa de la elaboración y el diseño de estrategias, y la selección de la mejor estrategia para la ejecución, para lograr las metas y los objetivos organizacionales deseados. Es la segunda etapa del Proceso de Gestión Estratégica. Los siguientes son los tres aspectos principales de la Formulación de la Estrategia:

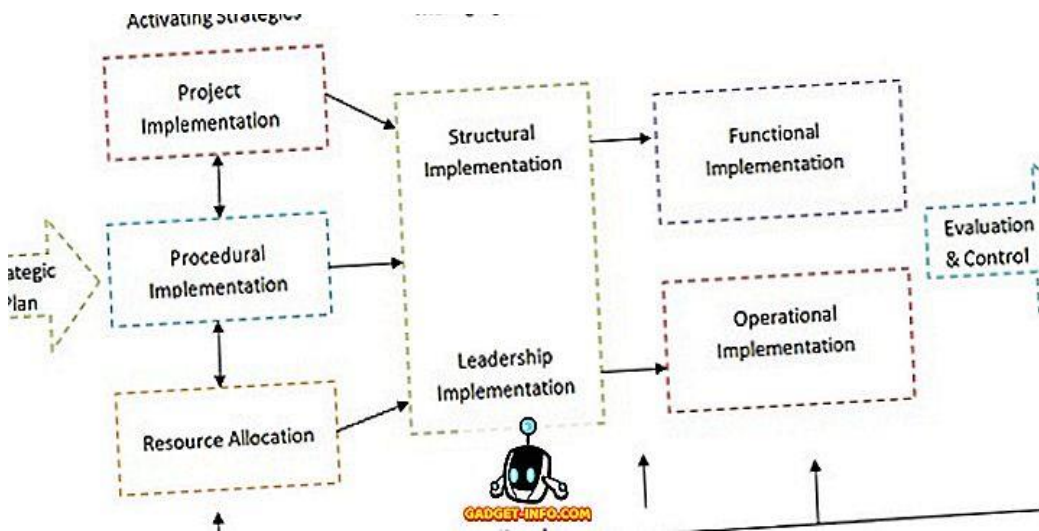
- Estrategia a nivel corporativo
- Nivel de negocio o estrategia de nivel competitivo
- Estrategia a nivel funcional

La formulación de la estrategia implica evaluar la estrategia comercial actual y determinar las medidas para mejorarlas. Determinar las áreas principales donde las

empresas necesitan ayuda del entorno externo de las empresas. En esta fase, se resuelven primero los problemas y problemas actuales de la organización. Se preparan cursos de acción alternativos, teniendo en cuenta todos los elementos. Después de eso, la estrategia se formula en consecuencia para la implementación, después de todo, las consideraciones.

Definición de Implementación de la Estrategia

Esta es la tercera y última fase de la Etapa del Proceso de Gestión Estratégica, donde la estrategia formulada se pone en acción para cumplir con las metas y los objetivos de la organización. La implementación de la estrategia es un proceso de conversión de las decisiones planificadas en acción.



Modelo de Implementación de la Estrategia

Incluye dirigir la estrategia en curso para que pueda funcionar de manera eficiente y tomar medidas correctivas para mejorar su desempeño de vez en cuando, para alcanzar los resultados deseados. Las siguientes actividades están involucradas en ello:

- Asignación de recursos como el hombre, material, dinero, maquinaria, etc.
- Diseño de la estructura organizativa para el manejo de nuevas estrategias.
- Entrenamiento de la mano de obra.
- Determinación del proceso funcional.
- Un sistema de diseño en la organización.

Diferencias clave entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia

Las siguientes son las principales diferencias entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia:

- La formulación de la estrategia se refiere al diseño de la estrategia. Implementación de la estrategia significa, ejecución de la estrategia optada.

- La Formulación de la Estrategia pone todas las fuerzas en su lugar antes de que se produzca una acción, mientras que la Implementación de la Estrategia se centra en la gestión de esas fuerzas durante la ejecución.
- La formulación de la estrategia es un proceso lógico, mientras que la implementación de la estrategia es un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia pone énfasis en la efectividad, pero la implementación de la estrategia enfatiza la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es responsabilidad de la alta dirección. Por el contrario, la gerencia media es responsable de la implementación de la estrategia.
- La formulación de la estrategia requiere habilidades intuitivas. En contraste con, Implementación de la estrategia, que necesita habilidades de motivación.
- La formulación de la estrategia es una actividad emprendedora. Por otro lado, la Implementación de la Estrategia es una actividad administrativa.
- La formulación de la estrategia está relacionada con la planificación, pero la implementación de la estrategia está relacionada con la acción.

Conclusión

El Proceso de Gestión Estratégica es una combinación de tres procesos, es decir, Análisis de Estrategia, Formulación de Estrategia, Implementación de Estrategia. En primer lugar, se realiza un diagnóstico (análisis) profundo sobre el entorno empresarial, los objetivos organizacionales, los recursos y las competencias, a lo que le sigue una elección de estrategia (formulación) donde se preparan estrategias alternativas y, después de tomar en consideración varios asuntos, el mejor plan de acción. Se elige para alcanzar los objetivos deseados. Luego, finalmente, viene la ejecución de la estrategia (implementación), donde la decisión se pone en acción. Sin implementación, la estrategia sería inútil para la organización.

CORTE 3 CONTROL DE LA ESTRATEGIA

¿QUÉ ES EL CONTROL DE GESTIÓN?

<https://es.eserp.com/articulos/funciones-control-de-gestion/>

El control de gestión es una herramienta muy útil para que la administración evalúe el grado de cumplimiento de los objetivos de negocio. En base a un sistema estructurado de monitorización de los resultados reales, el departamento de control de gestión puede conocer qué está ocurriendo en las principales áreas de la empresa y proponer los ajustes necesarios.

Funciones del control de gestión de una empresa

Todo negocio necesita tener claros sus objetivos, debe saber hacia dónde se dirige y en qué punto del camino se encuentra para corregir su estrategia si es necesario. **El departamento de control de gestión se asegura de que la**

empresa siga el plan más adecuado para alcanzar sus objetivos de negocio. Racionaliza los recursos, propone estrategias para **aumentar la productividad** y detecta posibles problemas de rentabilidad para contribuir a una gestión óptima.

El departamento de control de gestión tiene la misión de supervisar todas las áreas de la empresa para **obtener información valiosa que facilite la toma de decisiones estratégicas.** Entre sus funciones se encuentran:

- **Determinar los criterios de medición** que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo en la empresa, estimar sus resultados y analizar su repercusión en los objetivos. El departamento de control de gestión también se encarga de detectar las áreas de actividad clave de la empresa para que la administración pueda destinar más recursos a ellas.
- **Establecer los procedimientos de control,** de manera que se puedan comparar los resultados alcanzados con los deseados basándose en un flujo de información relevante, objetivo y fiable. Para ello, el departamento de control de gestión diseña estrategias de planificación, coordinación y supervisión de los diferentes procesos y actividades de la empresa, incluyendo el control presupuestario.
- **Analizar las causas de las desviaciones** de los objetivos propuestos, para proponer acciones correctivas que permitan alcanzar esas metas. Más allá de la detección de problemas e ineficiencias, el departamento de control de gestión también tiene una función preventiva ya que debe anticiparse a posibles complicaciones que afecten el rendimiento.



Si te interesa seguir profundizando en el control de gestión de una empresa, con nuestro [MBA especialidad en Finanzas, impartido en Madrid y Barcelona](#) podrás adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarte como *controller* de gestión en empresas de cualquier tipo y tamaño.

CONTROL ESTRATÉGICO

Myriam Quiroa

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

El control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo. También se podría decir que el control estratégico es un proceso de evaluación que hace toda empresa para poder controlar y valorar todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de ella. Tratando así, de verificar si los planes previamente establecidos se están cumpliendo.

Por una parte, si se diera el caso que en una empresa no se esté logrando alcanzar los objetivos, se deberá conocer que es lo que se está realizando de forma incorrecta o de forma inadecuada, con el propósito de corregir los errores cometidos.

Sobre todo, podríamos decir que el control estratégico es la parte final del proceso del sistema de dirección estratégica que implementa una empresa, con el fin de lograr asegurar que la empresa esté funcionando bien. Por otro lado, se debe aclarar que el control estratégico también es conocido con el nombre de control organizacional.

Planificación estratégica

¿Para qué sirve el control estratégico?

Toda empresa que aplica el proceso de control estratégico busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Verificar el logro de los objetivos propuestos por la empresa, según los plazos y tiempos establecidos.
- Tratar de alcanzar el logro de los objetivos al menor costo posible, de manera que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente.
- Incentivar y motivar a los recursos humanos de la empresa, para que asuman el compromiso de cooperar para la consecución de los objetivos propuestos en el plan.

¿Para qué una empresa aplica el control estratégico?



¿Para qué una empresa aplica el control estratégico?

Etapas de la implementación del proceso del control estratégico

Para desarrollar e implementar el proceso de control estratégico se deben seguir las siguientes etapas:

1. Definición y establecimiento de objetivos

Claro que, al inicio del proceso se deben delimitar y estructurar las metas y los logros que la empresa espera alcanzar; así como establecer los tiempos en los cuáles se esperaría el logro de los objetivos.

Sin duda, estos objetivos reflejan el nivel de desempeño que la empresa espera conseguir, estos se convierten en la norma o la dirección que se debe seguir en el accionar de la empresa.

2. Medición de resultados

Luego se procede a realizar las mediciones necesarias para saber si los resultados alcanzados en forma real coinciden con los objetivos propuestos.

En efecto, en esta fase se deben realizar mediciones claras y precisas, de lo contrario se podría incurrir en errores o bien en omisiones en la medición.

3. Evaluación de resultados

En realidad, en esta etapa se evalúa si efectivamente se están logrando los objetivos propuestos. Dado el caso que no se están obteniendo los resultados esperados, se busca conocer cuáles son las causas o razones para poder tomar acciones correctivas. Aunque, es recomendable que en esta fase se establezcan ciertos límites de márgenes considerados como tolerables al no conseguir los

objetivos, pero si se rebasan los límites establecidos, sí será necesario hacer las correcciones respectivas.

4. Aplicación de acciones correctivas

Por último, conociendo las causas y razones del por qué no se alcanzan los objetivos, se deben establecer medidas que ayuden a corregir el problema y mejorar el desempeño de la empresa. De todas formas, el fin de esta fase es determinar claramente cómo, cuándo, cuánto y dónde deben aplicarse las medidas correctivas para poder alcanzar el nivel de desempeño propuesto. Las decisiones sobre las medidas de corrección constituyen la parte donde finaliza el proceso de control.

Etapas del proceso de implementación del control estratégico.

Para concluir, podemos decir que toda empresa o institución debería implementar el proceso de control estratégico, porque este permite determinar si efectivamente su nivel de desempeño alcanzado coincide con el nivel de desempeño esperado. Además, no es un proceso que se realiza una sola vez, sino por el contrario debe ser un proceso que se aplica en forma continua, puesto que siempre será necesario una retroalimentación adecuada.



PREPÁRATE PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TU EMPRESA

<https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

Por Agencia eCommerce México JUNIO 16, 2017

[ESTRATEGIAS](#)



El **control y evaluación de la estrategia** es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un negocio. Todas las compañías están en el deber de analizar, revisar y cuantificar el desempeño y las consecuencias de los diseños de planificación que se llevan en la organización.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se planifican de forma tal que la realización de cada una de ellas, en un orden determinado, lleve a resultados esperados. Estas sirven para guiar a las empresas a lo largo del tiempo en pro de objetivos específicos. Estos generalmente relacionados con el crecimiento, desarrollo y la rentabilidad. Sin embargo, también existe la creación de estrategias más localizadas. Estas se aplican en secciones específicas de una organización o que están pensadas para conseguir resultados a corto plazo. Sin importar la finalidad u orientación de la planificación, siempre se va a necesitar el **control y evaluación de la estrategia**.

Ahora, en esta oportunidad nos gustaría centrarnos en discutir cómo se da el proceso de **control y evaluación de la estrategia** pensada para el funcionamiento de toda una empresa. También llamada planeación estratégica. Conocida como el diseño del modelo de negocio y propósito de la compañía. Este sirve para guiar las acciones que van a ayudar a cumplir con la misión y la visión de la organización.

Aprende más sobre este tema en nuestras estradas de [planeación estratégica](#)

La planificación estratégica se concibe como un plan de acciones a largo plazo. Pero eso no implica que no se pueda ir realizando una verificación a medida se va avanzando en el tiempo. Pasemos ahora a conocer con detalle el **control y evaluación de la estrategia**.

Control y evaluación de la estrategia: hacia una definición

El **control y evaluación de la estrategia** consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y

analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta. Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada.

Además, contempla dos fases importantes: la supervisión y luego el estudio de los resultados. Controlar una estrategia implica verificar que se estén llevando a cabo las acciones planificadas, que se cumpla con lo pactado. De esa manera se podrán luego medir los resultados a la luz de datos relevantes. Es lógico pensar que, si no llevamos a cabo de forma metódica los pasos ordenados por la planeación estratégica, no podremos luego saber si el diseño funciona o no. Por ello, es muy importante que desde la gerencia o directiva se explique e indique la importancia de cumplir a cabalidad con lo pactado previamente.

Por su parte, la evaluación de la estrategia nos otorga un panorama claro de lo que sucede con la empresa. Nos dice qué es lo que está ocurriendo con la organización y hacia dónde se dirige. Asimismo, permite llevar a cabo acciones correctivas en el caso de ser necesario. Se podría decir que la fase del control se orienta más hacia la acción inmediata gracias a la supervisión; mientras la evaluación sirve para recabar información, para luego planear acciones que mejoren el futuro de la compañía.

¿Cuál es la finalidad de este proceso?

El **control y evaluación de la estrategia** es un paso igual de importante que la planeación misma. Si consideramos que la planeación es el proceso que permite guiar, entonces su control y evaluación nos dice si nos dirigimos al éxito o al fracaso. Que las empresas tengan un futuro prometedor depende directamente de las acciones que se hayan planificado para tal fin. Por lo tanto, es fundamental saber si se tomaron las decisiones correctas, si ambiente empresarial ha cambiado de tal manera que ya la estrategia no se ajusta a la realidad. De igual forma, comprender si se va por buen camino y existe la posibilidad de aprovechar más y nuevas oportunidades.

Tanto el control como la evaluación le harán saber a la gerencia las acciones correctivas que se deben tomar a fin de retomar o seguir por el rumbo correcto. Otra de sus finalidades primordiales es dar a conocer el conjunto de acciones correctivas que se deben comenzar a ejecutar por el bien de la organización.

Igualmente, controlar y evaluar una estrategia es crear a su vez una especie de modelo de medición del desempeño de una empresa. Todos los negocios que pretendan permanecer realmente activos en el mercado deben mejorar constantemente su competitividad. Debido al creciente dinamismo de los mercados actuales, las empresas han visto cómo han cambiado de forma drástica los procesos operativos y la demanda. Ahora más que nunca la competencia es cada vez más dura para los negocios. Los diferenciales y ventajas no son permanentes. Por ello, las organizaciones necesitan estar en permanente evaluación interna y del entorno, a fin de estar a la par con los cambios.

Características del control y la evaluación

El control y la evaluación le dan a la organización el análisis y reflexión de un panorama de acciones en un lapso de tiempo. Además, da conocimiento sobre puntos clave de la ejecución de la planeación estratégica que pudiesen servir como referencias de progreso, en diferentes etapas.

Dispone a la organización y a todo el equipo de trabajo a llevar a cabo de forma inmediata acciones correctivas para mejorar el desempeño de la empresa. Asimismo, justifica los cambios con base a un análisis previo, cuidadoso y metódico de resultados.

El control ayuda a la organización a no desviarse significativamente de los parámetros establecidos por la planeación. Sin embargo, si llegase a suceder una desviación de objetivos, entonces la evaluación sirve para retomar el rumbo.

Es un aliciente para renovar los planes estratégicos, modelos de negocio y cursos de acción. Impulsa la toma de decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

Establece comparaciones del desempeño del negocio por períodos de tiempo. Esto a su vez otorga conocimiento sobre la eficacia de terminadas acciones durante diferentes momentos. Del mismo modo, están los análisis comparativos con la competencia. Todo esto va mostrando los cambios en el ambiente de negocios y cómo se ha desempeñado la empresa en diversas fases o etapas.

¿Qué se debe evaluar?

Ahora que ya sabemos cuál es la definición y las características del **control y evaluación de la estrategia** podemos pasar a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que se debe evaluar?

En este punto entramos en las consideraciones cuantitativas y cualitativas. Ambos enfoques son importantes para tener una imagen global de todo el sistema de la empresa. El enfoque cuantitativo nos permitirá medir datos numéricos y entender los resultados a la luz de la inversión y los pronósticos de crecimiento. Por su parte, el enfoque cualitativo nos servirá para ir a profundidad, más allá de los números. Entender causas y consecuencias e interpretación de situaciones.



La parte numérica de los resultados se mide a partir de indicadores (KPIs) que una empresa asuma para evaluar sus operaciones y acciones. Estos pueden ser de muy variada índole y naturaleza. Se establecen de acuerdo con los objetivos y prioridades de las empresas y se modifican con cierta frecuencia.

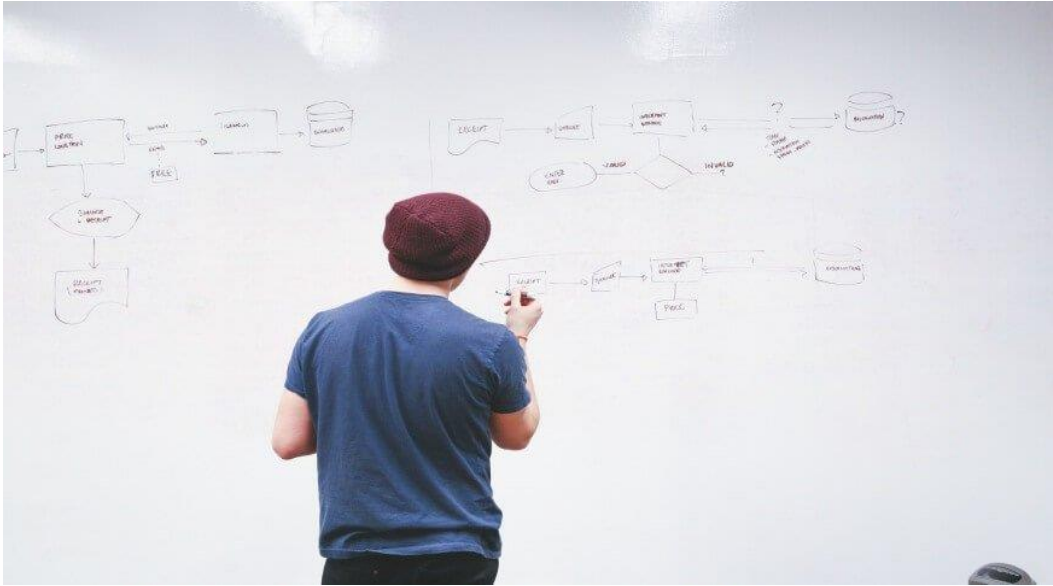
Conoce las claves medibles del éxito de un comercio en línea con un vistazo a los [KPI del comercio electrónico](#).

Vamos a detenernos en el control y la evaluación con enfoque cualitativo. Este nos servirá para conocer la efectividad de la estrategia y las secciones de nuestra empresa que necesitan acciones correctivas.

Desempeño interno

Este criterio de evaluación y control nos dice si la estrategia se corresponde con la estructura y organización interna de la empresa. Esto supone entender la responsabilidad de cada una de las secciones o departamentos en la ejecución de la planeación estratégica. También, cómo está funcionando la operatividad y la producción. El criterio del desempeño interno se relaciona con la disposición de los recursos: humanos, técnicos y financieros. De igual forma, se evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Todo esto demuestra que el crecimiento y éxito no depende exclusivamente de la producción y la cantidad de ventas o transacciones. El equipo humano es igual o más importante para alcanzar las metas. Una empresa no depende de una sola persona, sino de un grupo de colaboradores que motivados y satisfechos trabajan de forma conjunta para lograr objetivos de desempeño y crecimiento. ¡Recuerda eso siempre!



Otros aspectos a considerar, dentro del desempeño interno, es el control y evaluación de la factibilidad. La factibilidad no es otra cosa la viabilidad de la estrategia. Es decir, sopesar las capacidades tanto tecnológicas como humanas que se tienen para alcanzar los objetivos propuestos. Controlar y evaluar también es una forma de dilucidar si podemos alcanzar las metas con las acciones propuestas o, si, por el contrario, debemos ajustar las expectativas y los pronósticos. Si se demuestra la factibilidad de la estrategia, la evaluación y el control nos aseguran que se esté trabajando según el diseño estratégico.

Desempeño externo

El criterio del desempeño externo nos permite medir y comparar la operatividad y el entorno empresarial. Por ejemplo, cuál es el nivel de liderazgo operativo, de producción y oferta de la compañía frente a sus competidores. De igual forma, analizar al presente cuáles son las ventajas de la compañía. Verificar si ha logrado mantener o acrecentar ventajas anteriores. El desempeño externo ofrece conocimiento sobre cuáles son las competencias principales del negocio y si ha aprovechado o no las oportunidades. Además, revisar si aparecen nuevas tendencias que deben ser puestas en prácticas de forma oportuna. Finalmente, indica cuáles recursos son necesarios para aumentar el crecimiento y cómo deben distribuirse.

¿Quién ejecuta la evaluación y el control?

En algunos casos es la gerencia o directiva quien se encarga de llevar a cabo este proceso, así como el proceso entero de la planeación estratégica. También, dependiendo del tamaño de la organización puede designarse un personal especialmente dedicado a esta tarea. Sin embargo, el **control y evaluación de la estrategia** es un compromiso de todo el equipo de trabajadores.

Sin duda el papel de la gerencia es la del liderazgo. Esto porque cuentan con la experiencia y el conocimiento para llevar a cabo un proceso de esta índole. La gerencia estratégica tiene la responsabilidad y el compromiso de la toma de

decisiones a gran escala. Sin embargo, el resto del personal es el encargado de poner en práctica los lineamientos de vienen desde la gerencia. Por ello, cada colaborador es importante al momento de crear la estrategia y evaluarla. Ellos pueden dar información de primera mano cuando algo no funciona según lo esperado en cada uno de sus departamentos o áreas operativas.

El control y la evaluación cuando se realizan de forma oportuna previenen a la gerencia de problemas que afectan a la empresa o posibles amenazas y riesgos. Asimismo, evitan que situaciones a las que se puede encontrar una solución se conviertan en problemas serios. Problemas irresolubles que lleven a la empresa a situaciones críticas o de fracaso.

¿Ya tienes preparado tu control y evaluación? No permitas que los cambios te agarren desprevenido. Si quieres saber mucho más sobre la creación y desarrollo de estrategias empresarial, no dudes en visitar nuestro [blog](#).

CONTROL ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

[https://descuadrando.com/Control estrat%C3%A9gico en la empresa](https://descuadrando.com/Control%20estrat%C3%A9gico%20en%20la%20empresa)

Contenido

[1 El control estratégico en la empresa](#)

- [1.1 Concepto y proceso](#)
- [1.2 Tipos de control](#)
- [1.3 Elementos fundamentales](#)

[2 La medición de los resultados de la empresa](#)

- [2.1 Medidas cualitativas](#)
- [2.2 Medidas cuantitativas](#)

[3 Los sistemas de control interno](#)

- [3.1 Definición](#)
- [3.2 Modelos fundamentales](#)

[4 Bibliografía](#)

El control estratégico en la empresa

Concepto y proceso

Definición:

La función de control en la empresa puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en ella, así como procurar que las tomas de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas.

El control estratégico constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento.

Proceso del control estratégico:

Se entiende como un sistema que persigue la eficacia de la empresa como objetivo, en relación a tres aspectos fundamentales:

1. Consecución de los objetivos propuestos dentro de los plazos oportunos.
2. Conseguirlos con el menor coste.
3. Mantener el grupo humano implicado, motivando en su consecución.

Puede verse influenciado por el estilo de dirección y planificación, ya que determinaran en gran medida los parámetros a los que atiende el control. Determinando así, su eficacia y funcionamiento.

El control, por tanto, no puede verse muchas veces como una función aislada ejercida por la dirección de la empresa, sino como una función ejercida de una manera continua, en un proceso circular que se produce una y otra vez con una retroalimentación, a través de la cual se corrigen las desviaciones producidas respecto a los objetivos fijados como resultado por la empresa.

El proceso de control se divide en las siguientes etapas:

- Fijación de objetivos
- Evaluación de los resultados
- Comparación y contraste con los objetivos establecidos
- Analizar y evaluar las desviaciones
- La acción correctora de las desviaciones

El control no es un fin en sí mismo, sino que ha de usarse con la conciencia de que es un proceso que pretende mantener la empresa en línea con sus objetivos.

Tipos de control

El control estratégico se divide en dos tipos de control:

Control de la implantación: a posteriori, trata de comprobar si las acciones, planes y presupuestos diseñados para implantar la estrategia están siendo puestos en la práctica en la forma adecuada.

Control de estrategia: a priori, revisión y seguimiento de la estrategia formulada verificando su validez a lo largo del tiempo.

Elementos fundamentales

El diseño de un sistema de control estratégico en la empresa requiere de algunos elementos importantes:

La medición de los resultados de la empresa: de este modo puede observarse su comportamiento en relación con la implantación de la estrategia seguida, detectando posibles anomalías.

La definición de sistemas de control interno: permiten asegurarse de la correcta implantación de la estrategia no sólo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

El diseño de un sistema de información adecuado: permitirá no sólo medir los resultados de la empresa sino también establecer un sistema de alerta que detecte a tiempo los cambios que se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa y que pueden afectar al éxito de la estrategia.

La medición de los resultados de la empresa

La dirección estratégica adopta medidas, políticas y estrategias encaminadas a lograr unos resultados y rendimientos determinados, a los que se les podrá hacer un seguimiento, un control a través del cual se podrán determinar el grado de cumplimiento y posibles anomalías en la implantación de la estrategia.

Mediante el seguimiento del control la dirección podrá saber los resultados que se están realmente obteniendo en el momento actual, y así poder determinar lo que deben hacer para conseguir una mayor eficacia del proceso de dirección estratégica.

Podemos dividir a los métodos de medida de los resultados en dos categorías: cualitativos y cuantitativos.

Medidas cualitativas

Las medidas cualitativas son valoraciones organizativas resultantes de datos que son apreciados subjetivamente y puede no ser algo admitido universalmente. Tendrán especial atención cuestiones que en otro tipo de control pasan desapercibidas, centradas principalmente en la viabilidad y verificación a posteriori del cumplimiento de los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad.

Las conclusiones habrán de obtenerse de manera cuidadosa y cautelarmente.

Medidas cuantitativas

La evaluación, seguimiento y control del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en las diversas áreas críticas relacionadas con la estrategia se define por una cantidad numérica, que nos determina dicho cumplimiento en forma de ratio y que tomaremos como indicador del comportamiento.

Los indicadores a tomar vendrán determinados por la empresa en cuestión de su entorno y actividad.

Los sistemas de control interno

Definición

Con los sistemas de control interno, la dirección empresarial trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados a los directivos responsables de las diferentes unidades organizativas.

Modelos fundamentales

Pueden identificarse cinco modelos fundamentales de control interno de las unidades organizativas:

Centros de costes: la unidad organizativa asume la responsabilidad del uso adecuado de los recursos. Consiste en fijar la cantidad a producir y establecer como objetivo la minimización del coste total de la unidad organizativa.

Centros de ingresos: la unidad organizativa es evaluada de acuerdo con el volumen de ventas o ingresos, tratando de maximizarlo.

Centros de beneficios: en este modelo existe responsabilidad tanto sobre los costes o consumo de recursos como sobre los ingresos de la actividad desarrollada. La unidad tiene como objetivo la maximización de alguna medida del beneficio contable.

Centros de inversión: se trata de optimizar, no tanto al beneficio contable como la rentabilidad sobre las inversiones efectuadas.

Centros de gasto discrecional: Es aplicable a aquellas unidades organizativas que prestan servicios a otras unidades de la empresa. Normalmente este tipo de unidades reciben un presupuesto anual de gastos con el que deben cubrir sus actividades de servicio.

Bibliografía

Guerras Martín Luis Ángel y Navas López José Emilio, (2007): La dirección estratégica de la empresa

Obtenido de <https://descuadrando.com:80/index.php?title=Control%20estrat%C3%A9gico%20en%20la%20empresa&oldid=7539>

CONTROL ESTRATÉGICO

<https://www.economia360.org/control-estrategico/>

Estrategia / Por Jileana Añez

El control estratégico es un tipo de control especial cuya función es el de evaluar, monitorear y mejorar la gestión de estrategia de una empresa u organización. En este contexto, el control estratégico es responsable de:

Definir «adónde» la empresa pretende ir.

No permitir que la empresa se alinee con las estrategias previstas en su planificación, ya que dicha alineación puede ser perjudicial tanto para los gerentes como para los clientes.

Hacer predecible la empresa, tanto en su relación con sus directivos, como en su relación con el mercado.

Llevar a la empresa al fracaso, ya que controlar demasiado puede hacer que la empresa sea más inflexible.

Asegurar que los objetivos sean alcanzados por una empresa, adaptándola a adversidades no previstas en la planificación.

Todos los gerentes de una empresa u organización quieren saber si esta va en la correcta dirección y, si los cambios y tendencias actuales de la organización son las que la mantienen o la mantendrán en el camino correcto. Responder a esta pregunta requiere la implementación de un control estratégico.

Control estratégico

Contenidos de este artículo

Ejemplo

Procesos del control estratégico

Importancia

Ejemplos de Control estratégico

Ejemplo

El control estratégico puede implicar la reevaluación de una estrategia debido a un evento imprevisto inmediato. Por ejemplo, si el producto principal de una empresa se vuelve obsoleto, la empresa debe reevaluar inmediatamente su estrategia. La implementación de una estrategia a menudo implica una serie de actividades que ocurren durante un período.

Los gerentes pueden monitorear de manera efectiva el progreso de una estrategia en varios hitos o intervalos durante el período. Durante este tiempo, los gerentes pueden recibir información que les ayude a determinar si la estrategia general se está desarrollando según lo planeado.

Se implica el seguimiento de eventos tanto externos como de índole interna. Múltiples de fuentes con información pudiera ser una buena estrategia como conversaciones con los clientes, diarios comerciales, artículos en periódicos, redes sociales, revistas. Por ejemplo, Toyota ofrece recorridos por sus plantas y comparte el «estilo Toyota» incluso con sus competidores.

Los errores asociados con el control estratégico suelen ser importantes, como no anticipar la reacción de los clientes al nuevo producto de la competencia. BlackBerry tenía una posición sólida en el mercado de la telefonía móvil empresarial y no se dio cuenta rápidamente de que sus clientes empresariales se cambiaban al iPhone. BlackBerry no se pudo recuperar.

Procesos del control estratégico

Son seis simples pasos que forman parte del control estratégico. Estos son los siguientes:

Determinar qué controlar.

Establecer estándares.

Medir el rendimiento.

Comparar el rendimiento.

Analizar las desviaciones.

Decidir si es necesaria una acción correctiva.

Importancia

El control estratégico es el proceso utilizado por las organizaciones para controlar la formación y ejecución de planes estratégicos; es una forma especializada de control de gestión, y se diferencia de otras formas de control de gestión (en particular del control operativo) en lo que respecta a su necesidad de manejar la incertidumbre y la ambigüedad.

Posteriormente, la pregunta es, ¿por qué es importante el control estratégico? La organización necesita integrar su estrategia y sus sistemas de control para garantizar que la estrategia ayude a la organización a lograr sus objetivos. El control estratégico tiene como objetivo específico garantizar que la organización mantenga una alineación efectiva con su entorno y avance hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Ejemplos de Control estratégico

El control estratégico se encargará de supervisar el comportamiento de la organización y qué tan efectiva es.

La vigilancia, el control de premisas y de implementación componen el control estratégico de una organización.

El control estratégico también puede llegar a denominarse como control organizacional.

EL CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/488/3444?inline=1>

Julio Atencio*

Universidad del Zulia (LUZ)

julioatencio@hotmail.com

Genarina Sánchez**

UNERMB

gena.sanchez@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito caracterizar el control de gestión estratégica que debe ser empleado en las organizaciones. Estableciendo un

conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar el control en función de la estrategia y la estructura, para una efectiva toma de decisiones. Razón por la cual, se realizó un recorrido teórico sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica empresarial, control de gestión estratégica, indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, cuadro de mando integral y las consideraciones finales relacionadas con el tema.

Palabras clave: Gestión Estratégica, Control de Gestión Estratégica, Indicadores de Gestión, Sistemas de Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

The present article has as intention characterize the control of strategic management that it must be used in the organizations. Establishing a set of elements of analyses that justify the need to focus the control depending on the strategy and the structure, for an effective capture of decisions. Reason for which, a theoretical tour was realized on aspects related to the strategic managerial management, control of strategic management, indicators of management, systems of management control, picture of integral control and the final considerations related to the topic.

Key words: Strategic Management, Control of Strategic Management, Indicators of Management, Systems of Management Control, Picture of Integral Control.

* Sociólogo (LUZ). M.Sc en Gerencia de Recursos Humanos UNERMB). Profesor Asistente a Dedicación Exclusiva del Programa Administración, Proyecto Gerencia Industrial de la UNEMB. E-Mail: julioatencio@hotmail.com.

** Lcda. en Administración, Mención Gerencia Industrial (UNERMB). M.Sc. en Gerencia Financiera (UNERMB). Profesora Asociada a Dedicación Exclusiva del Programa Administración, Proyecto Gerencia Industrial de la UNERMB. E-Mail: gena.sanchez@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

La actividad de las organizaciones así como sus técnicas para el control de gestión se han visto sometidas a una serie de cambios en las últimas décadas, debido a la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad de las empresas.

Es por ello, que el dominio de éstas técnicas para el control de la gestión está pasando a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, debido a que es uno de los factores que determinan el ganar o el perder, con la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

De hecho, se trata de un nuevo estado del arte de la gestión que se está elaborando a nivel internacional, a través de la preconcepción de los instrumentos de medida. Efectivamente, más allá de las técnicas propias de la actividad particular que constituye el control de la gestión estratégica organizacional, se está convirtiendo en un cambio rotundo en la filosofía de gestión empresarial.

Razón por la cual, el presente artículo tiene como propósito caracterizar el control de gestión estratégica que debe ser empleado en las organizaciones. Para ello, se realiza un recorrido teórico sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica empresarial, control de gestión estratégica, indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, cuadro de mando integral y consideraciones finales relacionadas con el tema.

La Gestión Estratégica de las Organizaciones

El término gestión puede concebirse como proceso y disciplina (Ivancevich y otros, 2000). Como proceso comprende determinadas actividades laborales que los gestores (individuos que guían, dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio.

Por lo tanto, una de las principales tareas del proceso de gestión es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Este proceso de gestión presenta varias características estratégicas, administrativas, tecnológicas y operativas. Así, la gestión es una asignatura con principios, características, conceptos y teorías.

Dentro de este contexto, para Sallenave (2007), la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

Al respecto, Borello (2000, p. 21) define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. Según este autor, son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. El talento de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, son aspectos que dan sentido estratégico a la gestión. Además, plantea tres (3) elementos clave de la gestión estratégica, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación. La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Planteada sobre la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo.

En cuanto a la innovación, esta tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

La anticipación como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

Por otra parte, es importante resaltar que según Hellriegel y otros (2002, p. 7), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Como proceso, Robbins y otros (2002); Bateman y otros (2001), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al plantear que el desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son: planificar, organizar, y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar (dirigir). La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados; dirigir significa orientar a los responsables de llevar a cabo las actividades y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta (Garrido, 2006).

Lo que, si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás; pero resulta innegable la relación estrecha que existe entre cada una de ellas.

Por ejemplo, una organización que no se estructure en función del diseño estratégico, no podrá dar respuesta a los planteamientos de su planeación. De la misma forma, si el sistema de control no es un reflejo de la planificación, o no busca los resultados sobre la estructura, no brindará información pertinente sobre el desempeño de la organización.

El Control de Gestión Estratégica

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos o servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones, así como el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior, exigiendo técnicas más efectivas para el control de gestión. Al respecto, el control de gestión

puede definirse, según Anthony (2001, p. 168) lo considera, acertadamente, “como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”. De acuerdo a este autor, un sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Amat (2004, p. 35), el Control de Gestión es "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores, ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Según Amat (2004), en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network). Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

No obstante, la preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización, el comportamiento de sus integrantes y las características del entorno.

Sobre la base de los aspectos mencionados, según Lorino (2000), el control de gestión estratégica se encarga de mantener a la organización sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos; además, de contribuir a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos y, mantener una vigilancia constante a las oportunidades y amenazas que se manifiesten en el entorno.

De acuerdo a este autor, el proceso de control de gestión estratégico debe estar basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, entre otros; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

Indicadores de Gestión

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Estas variables pueden resumirse en indicadores, cuyo uso obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Para Franklin (2005), un indicador es un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de interpretación. A través de éste se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

De acuerdo a Lorino (2000) y Franklin (2005), para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

Ser relevante o útil para la toma de decisiones.

Factible de medir.

Conducir fácilmente información de una parte a otra.

Ser altamente discriminativo.

Verificable.

Libre de sesgo estadístico o personal.

Aceptado por la organización.

Justificable en relación a su costo – beneficio.

Fácil de interpretar.

Utilizable con otros indicadores.

Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.

Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Además, es necesario establecer adecuadamente el sistema de indicadores a utilizar, por cuanto le permitirá hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, entre otros) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de sistemas de control de gestión, cuya descripción se realizará a continuación.

Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman (Amat, 2004).

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

En este sentido, Menguzzato y Renau (2000) así como Lorino (2000), coinciden en señalar que un sistema de control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un

aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Según Lorino (2000), un sistema de control debe responder a un cierto número de condiciones que una herramienta analítica no suele cumplir. Es necesario recordar que el control es, ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por tanto, el sistema de control debe ser:

Muy sencillo, para que sea fácil de manejar y modificar; generalmente, estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad (un decisor "normal" no es probable que pueda tener en cuenta más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).

Claro, es decir, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por tanto, un sistema de control no estará constituido solamente por indicadores, sino también por reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.

Determinado por la estrategia. Los indicadores de control deben traducir la estrategia a nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Evolutivo, es decir, concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de estrategia.

Tan integrado como sea posible. Los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino después del análisis de los procesos y actividades, y de la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un conjunto colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global (Lorino, 2000).

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales, así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

El sistema de control tiene su expresión en las actividades para las cuales ha sido diseñado y por tanto se define según el alcance y periodicidad de la información que proporciona. Así se establecen los sistemas de control interno y estratégico o de gestión (Menguzzato y Renau, 2000). Este último, será el que se describirá a continuación, por ser un aspecto importante para la comprensión del tema de estudio, específicamente la metodología denominada Cuadro de Mando Integral.

Sistema de Control de Gestión Estratégica: Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard o Tablero de Comando, es una metodología desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia (Franklin, 2005).

Según Kaplan y Norton (2000) es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como pirámide de cuadro de mando. Esta pirámide, estará compuesta por un cuadro de mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de ejecución y control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2001), se deben destacar tres (3) características fundamentales de los cuadros de mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El cuadro de mando integral, según Lorino (2000), tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en contabilidad de gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Según Kaplan y Norton (2004), la implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización ofrece los siguientes beneficios:

Proporciona a los directivos un instrumento necesario para navegar en un entorno competitivo. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es importante que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” por lo que permite que las empresas puedan

seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para su crecimiento futuro.

Transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas que se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, inductores de la actuación, para los períodos venideros. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo utilizan como “Sistema para el control de Gestión Estratégica” con la finalidad de gestionar sus estrategias a largo plazo.

Dentro de este contexto, para Franklin (2005), el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión utilizado para:

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.

Aumentar el feedback y formación estratégica.

En resumen, El Cuadro de Mando Integral proporcionan un marco para considerar la estrategia utilizada en el proceso de creación de valor; conservando la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores y la organización en general. Lo anteriormente planteado se resume, de acuerdo a Kaplan y Norton (2004), en un conjunto de perspectivas, las cuales se describen a continuación.

La perspectiva financiera: Está formada por un conjunto de objetivos financieros que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. La estrategia de crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo vista desde la perspectiva del estado y la sociedad. Básicamente se trata de caracterizar la organización desde dos puntos de vista: crecimiento y productividad, fuerzas que pueden llegar a oponerse una a otra, por dedicar mayor esfuerzo a una que a la otra.

Las finanzas representan el final del proceso de gestión por lo que es esta perspectiva la que revela el resultado final de dicha gestión. De ser bueno ese resultado, representa además una invitación para los accionistas de la organización o, en el caso cubano, para el estado y la sociedad a asumir riesgos en ella. Es una de las dos perspectivas que se enfocan hacia fuera de la organización.

Perspectiva del cliente: En ella las organizaciones se plantean segmentos de clientes y de mercados por los que han decidido competir o les toca satisfacer. Se enfoca hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad de los segmentos que ha decidido atender.

Para Kaplan y Norton (2004), se ha observado un conjunto común de atributos, que organizan la propuesta de valor en la mayoría de los sectores: los atributos del producto o servicio (funcionalidad, tiempo, calidad, precio, entre otros) y la relación con los clientes (calidad de la experiencia de compras y relaciones personales, la imagen, así como el prestigio).

La perspectiva del proceso interno: Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos. A través de indicadores que permitan evaluar la capacidad de la organización para emplear sus recursos y obtener resultados, en otras palabras, ser eficientes y eficaces. En este sentido, la perspectiva de los procesos interna genera una gran cantidad de información decisiva para el cumplimiento de la misión.

Según Kaplan y Norton (2004), esta perspectiva permite identificar en su totalidad los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia. Indicadores de tiempo, calidad y costos son muy empleados en esta perspectiva.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta última perspectiva desarrolla indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Por cuanto, las empresas deben invertir y potenciar también su infraestructura: personal, sistemas, procedimientos, tecnologías, motivación, si es que desean alcanzar objetivos en el largo plazo y, crear un clima de apoyo al cambio, la innovación, así como el crecimiento de la organización.

Dentro de este contexto, se relevante señalar que el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser orientar y motivar a todos, directivos y subordinados, para que pongan en práctica con éxito la estrategia seleccionada.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de información son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus objetivos y metas, de lo que puede inferirse que los indicadores, en su interrelación, están informando sobre la estrategia. De aquí que las relaciones entre los diferentes indicadores del cuadro de mando representan una línea de acción sobre la cual debe trabajar la organización. De esta forma, se establecen relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores y sus perspectivas.

Consideraciones finales

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces, que debe existir un sistema de control capaz de gestionar la información que refleje el estado de la organización. A la gestión estratégica, por tanto, le corresponde un control de gestión estratégica.

Es por ello, que cualquier sistema que se diseñe para el control de gestión estratégica, debe considerar cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la organización, comprendidos dentro del mapa estratégico y por tanto, los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado.

Para aprovechar esa fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral, el cual puede considerarse el marco organizativo de un Sistema de Control de Gestión Estratégica.

El control por tanto, necesita estar enfocado hacia los indicadores y las acciones o iniciativas que se ha propuesto la organización para alcanzar los objetivos. De esta forma, el control se orientará hacia el conjunto específico de acciones, áreas, responsables, fortalezas y propuestas de valor que la organización se ha planteado para el cumplimiento de su misión.

Un sistema para el control de gestión estratégica debe monitorear cada uno de los factores clave de éxito de la organización y la relación que existe entre cada uno de ellos para brindar información acerca del comportamiento de los mismos que, en el trabajo diario será la gestión operativa y en largo plazo será la implementación de la estrategia.

De esta forma, los objetivos de la organización deben derivarse de la gestión de los factores claves de éxito y tener su expresión en criterios de medida que señalen el grado de cumplimiento de los mismos y el aporte de cada área o departamento a la misión de la organización.

Para la dirección, y en su defecto, para los encargados de gestionar cada objetivo, debe quedar claro cuál es su papel en la organización y por tanto, el sistema de control debe ser capaz de evaluar el trabajo de cada miembro de la misma. Aun cuando los mapas estratégicos evidencien la relación que existe entre cada objetivo, es necesario que el control de la gestión se concentre en determinar cómo se están aprovechando y desarrollando esas relaciones y cuáles son los resultados que se están obteniendo a partir de ellas.

Esto implica, que el control debe ir más allá de verificar que se manifiesten las relaciones causales. Requiere además evidenciar cómo cada área contribuye incorporar el máximo valor posible y, por tanto, el mejor resultado; lo que implica además que debe asumir criterios del control de gestión y el control interno para mantener una vigilancia constante a la eficiencia de la organización.

Otro elemento del control de la gestión estratégica que es necesario mencionar, lo constituye el encargado de hacer funcionar ese sistema de control. Es por ello, que un sistema de tal relevancia debe descansar en un elemento formal de la estructura de la organización muy cercana a la dirección con el propósito, no solo de facilitar el trabajo de control sino contribuir a la implementación de dichas estrategias.

Lo que se conoce como Controller, o director de información, no debe ser más, para la gestión estratégica y en dependencia de la complejidad de la organización, que un elemento de la estructura que se dedique a gestionar la información necesaria, dentro y fuera de la organización, en el momento y con la relevancia necesaria para tomar decisiones oportunas en relación con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de dicha organización.

De esta forma, esta persona, o grupo de personas serán las encargadas de que la función de control no sea una actividad exclusiva de la dirección. Las funciones de este “departamento” deben estar bien definidas y nunca deberán entorpecer el curso normal de la gestión de la organización.

Referencias Bibliográficas

Amat, J. (2004). **El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección**. Gestión 2000 S.A., España.

Anthony, R. (2001). **Sistema de Planeamiento y Control**. Editorial Orbis, Londres.

Bateman, T. y Snell, S. (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.

Borello, A. (2000). **El plan de negocios**. Editorial McGraw Hill, Colombia.

Garrido, S. (2006). **Dirección estratégica**. Editorial McGraw Hill, España.

Hellriegel, D. et al. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V., México.

Ivancevich, J. et al. (2000). **Gestión: Calidad y Competitividad**. Editorial Irwin, España.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000 S.A., España.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000 S.A., España.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas estratégicos**. Gestión 2000 S.A., España.

Lorino, P. (2000). **El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades**. Editorial Alfaomega y Marcombo S.A., Colombia.

Menguzzato, M. y Renau, J. (2000). **La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management**. Euroed, España.

Robbins, S. y Coulter, M. (2002). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Sallenave, Jean. (2007). **Gerencia y planeación estratégica**. Editorial Norma, Colombia.

CONTROL DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ALIADOS INVENCIBLES

<https://www.globalcci.org/blog/2018/03/26/control-de-gestion-y-estrategia-empresarial-aliados-invencibles/>

Jose Carlos Álvarez Jiménez 26 marzo, 2018

Uno de los referentes más destacados del panorama español en control de gestión, [Juan F. Pérez-Carballo Veiga](#), en su libro *Control de Gestión Empresarial* habla de cómo “el desarrollo formal del control exige el diseño y la implantación de un sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo”.

De esta forma, el consultor y docente Pérez-Carballo descompone **un sistema de control en tres partes: estructura, proceso y sistema de información**. Para profundizar en estos tres componentes del sistema de control de gestión, vamos a dar un par de pinceladas acerca de cada uno de ellos.

Componentes del sistema de control de gestión

1.- ESTRUCTURA

La estructura de un sistema de control está relacionada con el **ámbito en el que se desarrolla**, es decir, con el conjunto de unidades organizativas en las que se quiere articular. En organizaciones sencillas y de pequeña dimensión es probable que no se necesite una estructura de control puesto que será llevado a cabo por un único individuo, el Controller de gestión.

Sin embargo, en empresas de mayor dimensión es por completo necesario diseñar una estructura.

Básicamente, a la hora de establecer una estrategia se deben definir los siguientes aspectos:

- Las unidades de gestión a controlar

- Los objetivos de esas unidades
- Las responsabilidades de cada unidad
- Los criterios de evaluación

En cualquier caso, **la estructura de control debe diseñarse a la medida de cada empresa en función de la naturaleza de sus actividades**, las características de su entorno, las estrategias de la empresa, la estructura de la organización y su estilo de dirección.

2.- PROCESO

Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control y tiene, habitualmente, ocho fases. Son las siguientes:

1. Formulación de los objetivos
2. Asignación de los responsables
3. Registro y medición de los resultados
4. Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados realizando una evaluación de las desviaciones
5. Estudio de las desviaciones significativas para identificar las causas y los responsables de las mismas
6. Identificación de las alternativas para corregir las desviaciones
7. Selección de las acciones y su puesta en marcha por parte del responsable
8. Control y seguimiento de la implantación

En contraposición a la estructura de control, que ha de ser específica para cada organización, **el proceso de control es genérico** y, por tanto, las tareas mencionadas son aplicables a cualquier empresa.

3.- SISTEMA DE INFORMACIÓN

Es el tercer elemento del sistema de control en una empresa. Su objetivo es que la información fluya por toda la estructura y alimente el proceso de control. Es **específico para cada organización y debe incluir elementos internos**, es el caso de datos económico-financieros, datos no contables y valoraciones cualitativas. También debe incorporar **elementos externos**, como por ejemplo la información del entorno en el que opera la organización.

Instrumento imprescindible

Una vez descritos los elementos más importantes del control de gestión es el momento de relacionarlos con cinco de las herramientas más conocidas de la gestión empresarial. De esta forma, se entenderá por qué el control de gestión es un instrumento imprescindible para la gestión de la estrategia empresarial.

1.- Definición de objetivos ambiciosos: se debe realizar en el corazón del control de gestión, que no se entiende sin la descripción de objetivos.

2.- Cuadro de mando integral: herramienta de gestión empresarial íntimamente relacionada con el registro y medición de los resultados del proceso del control de gestión.

3.- La gestión dinámica de recursos: solo es posible ponerla en práctica a través de un análisis de los resultados reales y realizando una comparación con los objetivos fijados.

4.- Gestión de riesgos empresariales: que precisa para su implantación de una matriz de riesgos y un conocimiento exhaustivo de la organización, que puede alcanzarse gracias a la implantación de una adecuada estructura de control.

5.- Benchmarking: para qué sirve este proceso de recopilación de información comparando aspectos de una organización con los líderes o los competidores más fuertes de su sector, si no se realizan estudios de desviaciones significativas (análisis del GAP) o corrección de desviaciones.

Estos son solo cinco ejemplos, pero se pueden trasladar a muchas de las herramientas de planificación estratégica más conocidas.

Con este planteamiento se pretende transmitir el convencimiento de que el **control de gestión es un instrumento para implementar la estrategia de una empresa**. Y se trata de una herramienta muy poderosa que, gestionada de forma adecuada por la dirección de la compañía, puede ayudarla a la consecución de sus objetivos **alineando a toda la organización en torno a una estrategia**.

De aquí que la **función del Controller de gestión sea, cada día, más demandada en las empresas**. Y ya no solo en las de más tamaño, sino que esta necesidad se va propagando hacia las empresas de menor dimensión.

Jose Carlos Álvarez Jiménez

Socio Director Área Control de Gestión y Experiencia de Cliente Addit.

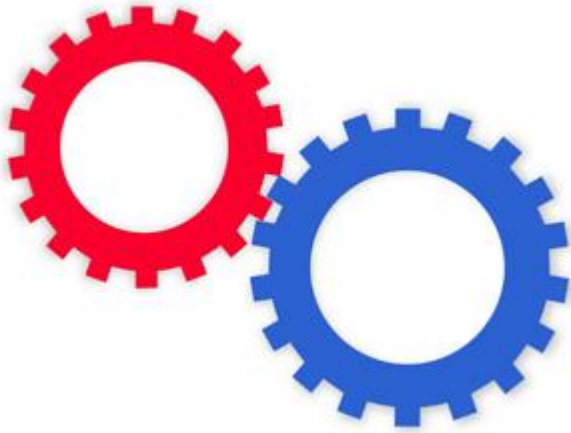
LA ESTRATEGIA Y EL CONTROL DE GESTIÓN... ¡INSEPARABLES!

<https://acef.cef.es/estrategia-control-gestion.html>

Enviado por ACEF en Mié, 13/04/2016 - 11:24

**Antoni Alcaraz Ferre
Economista y Consultor**

***Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por el CEF.-
Miembro de la ACEF.- UDIMA***



Xymonau.Rgbstock

“No basta con estar en la vía correcta. Si no te mueves, te puede arrollar un tren”.
(Will Rogers).

Una de las mayores claves en una compañía es marcarse objetivos; a través de un plan que contenga las alternativas o caminos (estrategias-acciones) a seguir para su alcance, así como su equilibrio entre estas y el entorno, (otra clave es movilizar a los líderes de la compañía hacia su consecución), por lo que la retroalimentación de las decisiones de la compañía vs. metas es básica.

El principal hándicap que mayoritariamente nos encontramos es: ¿conoce realmente toda la compañía los objetivos y estrategias a seguir? ¿Su día a día y su toma de decisiones se basan en estos/as? ¿Se prioriza en pro de ellos/as? ¿Han calado en toda la organización? ¿Cómo puedo saber si mi organización está siguiendo y cumpliendo lo previsto? ¿Cómo puedo medir el grado de avance, en qué punto del recorrido me encuentro? ¿Qué niveles de penetración en la organización tienen los objetivos y la estrategia definida? ¿Cuáles están siendo los resultados?

¿Qué sentido tiene invertir gran cantidad de recursos en su creación si posteriormente no somos capaces de tomar el pulso a estos/as?

Para ello la solución es contar con un sistema eficaz de **control de gestión** (medir la estrategia a través del grado de cumplimiento de los objetivos). Pero ¿qué es el control de gestión? En resumidas cuentas, es contar con un sistema para dirigir nuestra organización, siempre y cuando sepa dónde quiera ir, haya establecido planes y sepa qué quiero medir (¿qué resulta relevante?, ¿cuál es el objetivo de la información que preciso? ¿sé qué información necesito?).

¿Cuenta su compañía con uno adecuado para **conectar** objetivos, estrategia y la toma de decisiones diarias? ¿Lo ha validado externamente un tercero?

A veces cuando uno oye estas palabras las asocia a multinacionales, pero el control de gestión no está ni mucho menos reservado para grandes compañías, es más, deberíamos de aprender de sus métodos y procedimientos de trabajo, podemos aprovechar mucho de estos y adaptarlo a nuestro tamaño y tipología de empresa,

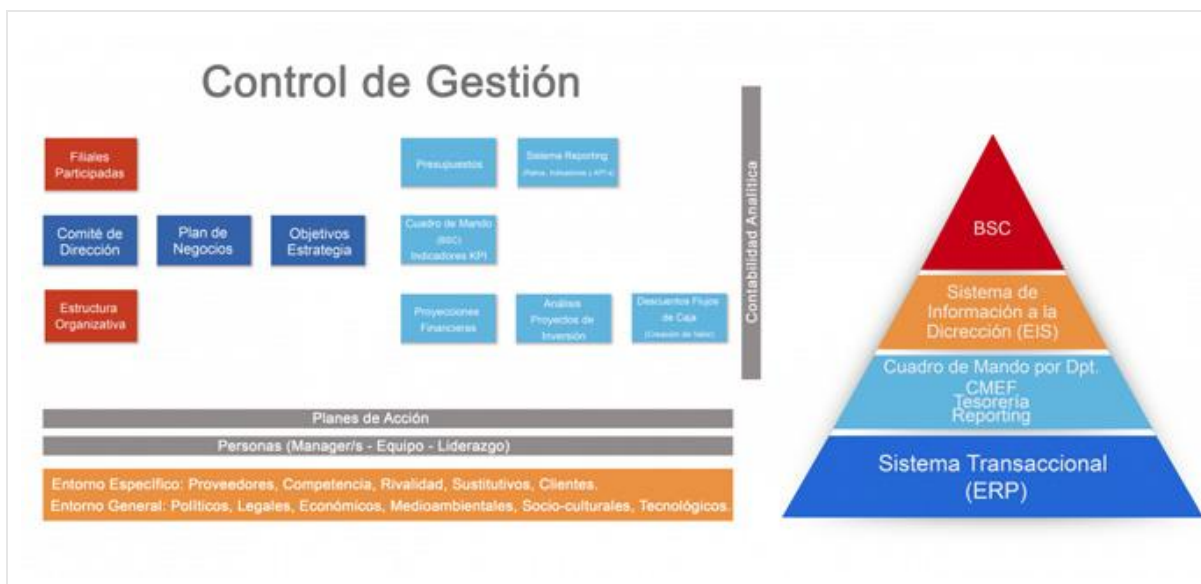
para permitirnos tomar el pulso de la compañía de forma permanente y en pro de la mejora continua.

El objetivo principal del sistema de control de gestión ha de ser medir, evaluar y apoyar la gestión del *management* para la toma de decisiones, es base a información en tiempo y forma adecuados.

El ideario de control de gestión:

- Ser un departamento únicamente dependiente del comité de dirección o consejo de administración (en base al tamaño de la compañía, objetivos perseguidos, recursos de la compañía y funciones asignadas).
- Orientación y focalización en información rápida, veraz, contrastada y útil (incertidumbre).
- Apoyo a directivos, *feedback*. Correa de transmisión de arriba abajo y viceversa de los objetivos y estrategia.
- Ser un transmisor proactivo de la evolución de la compañía y el entorno y su interrelación e impacto entre estos, a través de la evolución de indicadores (cuantitativos y cualitativos) previamente fijados.
- Objetividad. Los datos se han de transformar en información estructurada focalizada en la toma de decisiones.
- Adaptar la información a los diferentes usuarios.
- Estandarizar los métodos de trabajo en la que deben de proporcionar los datos los diferentes participantes.
- Construcción y revisión de indicadores que nos permitan plasmar la evolución de la estrategia y objetivos de forma correcta. ¿Qué indicadores son los más adecuados?
- El control de gestión ha de aportar una visión global y no sesgada (qué información es necesaria, quién la ha de proporcionar, con qué frecuencia, velar por su cumplimiento).
- Flujo de información rápido y disponible en el menor tiempo.
- Las diferentes dependientes han de recopilar información, no tratar ni manipular la información, control de gestión es el encargado de ello.
- La información no ha de perder valor por ser obtenida a destiempo. Información real no estática.
- Debe de servir de ayuda efectiva a los gestores.
- Facilitadores transversales de la información. Suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica) así como conocer si la estrategia y estructura diseñadas son adecuadas (control estratégico), permitiendo evaluar la actuación de los diferentes responsables.
- Hacer fácil lo complejo y sistematizar procesos formalizados.

El control de gestión no está ni mucho menos reservado para grandes compañías, es más, deberíamos de aprender de sus métodos y procedimientos de trabajo



Pero en concreto, ¿con qué herramientas puede contar el control de gestión en base al horizonte temporal contemplado?

- **Plan de negocios:** ¿Dónde quiero llegar? ¿Cómo quiero hacerlo? ¿Con quién quiero llegar? ¿Cuál es la evolución y puntos intermedios a alcanzar? Líneas base a X años vista, previo análisis interno y externo, cuantificadas a través de unas proyecciones financieras. Revisable su vigencia cada año.
- **Cuadro de Mando (BSC):** Traducción en indicadores que proporcionen información sobre la evolución de la compañía vs. objetivos (traducido a indicadores). No quedarse con la simple herramienta, el camino de su construcción y sus reflexiones es lo importante lo de menos el soporte.
- **Presupuestos:** Para el año en curso trasladar esas líneas base al ejercicio asignando responsables y recursos. La mayor parte de la organización debe participar en su construcción. Construir presupuestos flexibles. Construir escenarios y simulaciones de variables principales del negocio. Actualizables y dinámicos.
- **Sistemas de reporting:** Dirigidos a los distintos usuarios de la organización, informes que hablen visualmente, sencillos. En algunos casos aún parece que la cantidad sea lo importante...es como si tratáramos de demostrar que buenos somos mostrando los mismo de forma diferente y no preparado para la toma de decisiones. No debemos saturar a la gente. Herramientas de simulación sobre variables críticas de negocio.
- **Contabilidad analítica basada en las actividades:** Primordial y aún deficitaria en gran parte de las compañías. Sistemas de costes inexistentes y/o obsoletos, sin embargo, todo el mundo tiene unas tarifas de ventas preestablecidas y todo el mundo recibe pedidos diariamente, ¿alguien los ha analizado? Usted es uno de los

pocos que realiza un doble análisis desde un punto de vista de precio mínimo en base a sus costes vs. precio mercado según competencia, ventajas competitivas...etc. Podemos identificar la no alineación entre el gasto de los recursos disponibles y los objetivos de la empresa.

- Realización de **manuales** donde se recoja metodología a emplear, cronograma de tiempos, responsables, reuniones intermedias...etc.
- **ERP** adecuado y en pleno uso, *business intelligence* y cuadros de mando departamentales implantados. El uso de la tecnología es crítico en una era del conocimiento y de anticipación del cambio en la que estamos inmersos.

Los beneficios principales que nos aportaría un correcto sistema de control de gestión podemos resumirlos en:

- 1- Prioriza lo estratégico sobre lo operativo.
- 2- Permite anticiparnos ante cambios y disminuye los tiempos de reacción.
- 3- Sirve de mecanismo de evaluación de la gestión y para el establecimiento de políticas retributivas por objetivos.
- 4- Flujo de información enfocado a la toma de decisiones.
- 5- Sirve de apoyo a la dirección y colaborar con los diferentes directivos.

Espero que tú también cuentes con tu sistema de control de gestión propio que te facilite la toma de decisiones.

LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

<https://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control>

1. [Desarrollo](#)
2. [Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento](#)
3. [El control de gestión](#)
4. [La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión](#)
5. [Vínculos del sistema de control con la estructura organizativa](#)
6. [Indicadores y Centros de Responsabilidad](#)
7. [Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz](#)
8. [Aspectos no formales del control](#)
9. [Los Cuadros de Mando](#)
10. [Fases del Control de Gestión](#)
11. [Bibliografía](#)

Introducción

El presente [trabajo](#) tiene como [objetivo](#) caracterizar los [Sistemas de Control de Gestión](#) en base a la [gestión](#) estratégica de las [organizaciones](#).

Establece un conjunto de elementos de [análisis](#) que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de [control](#) en [función](#) de la [Estrategia](#) y la [Estructura](#) de la [organización](#), y de otorgarle al [sistema de información](#), elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de [alimentación y retroalimentación](#) de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

Palabras Clave: Control de Gestión, Control Estratégico, Sistemas de Control, Control, Gestión, Fases de Control, Cuadro de Mando, Estructura, Estrategia.

Desarrollo.

Los [sistemas de control](#) para la [gestión estratégica de las organizaciones](#).

Todo sistema de [dirección](#), por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de [funciones](#) complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un [grupo](#) de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de [objetivos](#), establecimiento de [políticas](#), fijación de [programas](#) y campañas, determinación de [métodos](#) y [procedimientos](#) específicos y fijación de previsiones día a día.
2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los [recursos](#): obtener, para su [empleo](#) en la organización, el [personal](#) ejecutivo, el [capital](#), el [crédito](#) y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la [motivación](#) del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la [acción](#) correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un [proceso](#) de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un [carácter](#) puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de [tiempo](#) dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la [planificación](#), la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la [coordinación](#) es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento.

Desde la [comunidad](#) primitiva, [el hombre](#) se ha planteado la necesidad de regular sus [acciones](#) y recursos en función de su supervivencia como [individuo](#) o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior [desarrollo](#) bio-psico-social, una [conciencia](#) de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un [líder](#).
2. Contar con [alimentos](#), [herramientas](#), [tierra](#) y hasta lugares para la [pesca](#) en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a [modelos](#) que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de [atención](#) de cualquier organización.

Con el desarrollo de la [sociedad](#) y de los sistemas de [producción](#) influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de [competencia](#) que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin

determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el [comportamiento](#) del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "**Control de Gestión**", sería imprescindible la [fusión](#) de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

"**Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de [la organización](#) relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de [evaluación](#) de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras."

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además, presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el [concepto](#) de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, [medios](#) y responsables que garanticen, mediante su [interacción](#), conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de [responsabilidad](#))√.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la [toma de decisiones](#) estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la [evolución](#) del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la

reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

"El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como [imagen](#), lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello." De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de [indicadores](#), cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la [calidad](#) del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación, se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y [medición](#): Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del [desempeño](#).
3. Corrección de las desviaciones."

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la [innovación](#).

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación, pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como **variables**

clave, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización. (Véase Indicadores y centros de responsabilidad.)

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, [eficiencia](#), [eficacia](#) y mejora del [valor](#), para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de [Competitividad](#) de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, [estrategias](#), indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los [procesos](#) locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al [cambio](#), podría implicar incluso reorientar el **rumbo de la gestión**.

Para Menguzzato y Renau (et. al., 1984, p. 245.), existe un grupo de [variables](#) que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

1. "Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.
2. Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como [misión](#) regular el funcionamiento del sistema."

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la [cultura](#) organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

El control de gestión.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir [gastos](#) y [costos](#), por aumentar la calidad de los [productos](#) y [servicios](#), y el colosal desarrollo de las [comunicaciones](#) y el [transporte](#), han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una [muestra](#) de ello.

Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de [técnicas](#) tales como el control interno, el control de costos, [auditorías](#) internas y externas, análisis de ratios y puntos de [equilibrio](#), pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

Véase que en estos casos, la [Contabilidad](#) de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de [mantenimiento](#), desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los [datos](#) contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la [probabilidad](#) de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance [periódico](#) de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra [filosofía](#) de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante, este desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión entre las que se pueden mencionar:

- Acerca de lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión.
- - La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
 - El control no establece una relación entre la evaluación de planes y [presupuesto](#) y a la evaluación de las estrategias que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y [presupuestos](#) no es inalterable.

- No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:

- Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.
- Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).
- Que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada [persona](#) y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Para Amat (1992, p. 35.), "en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de [mercado](#)) y Ad-hoc (o de Network)." Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de [centralización](#) de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

Cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la

organización sea mayor será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un [plan](#), basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como [control interno](#), de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y [tratados](#) como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su [política](#) organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Luis Gaj (1993, p. 18.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia.

Henry Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de [programación](#)."

A ello, Snyder y Gluck, añaden que la tarea estratégica es principalmente de [planeación](#) como forma de ver el todo antes de ver sus partes.

Igor Ansoff, por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará [la empresa](#) su negocio.

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse **una postura consciente de adecuación**

situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de [éxito](#), lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de [conocimiento](#) e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un [producto](#) influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por todo lo anterior, el [diseño](#) de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la [identidad](#) que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

El tipo de estrategia ([liderazgo](#), costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la [evaluación del desempeño](#) de los diferentes responsables.

Vínculos del sistema de control con la estructura organizativa.

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para [poder](#) diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización,

así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor [supervisión](#) directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control, etc.

En segundo lugar, cuando mayor sea la [descentralización](#), más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial.

Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y además que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.

Indicadores y Centros de Responsabilidad.

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las [operaciones](#) del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la [comunicación](#) y [negociación](#) de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan [la motivación](#) y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de [problemas](#).

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en éstos los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Como se planteó anteriormente las **variables clave** son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el [precio](#) de [venta](#), el [servicio](#) o la calidad con que se ofrezcan los productos.

"Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos."

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la [administración](#), puesto que de ello depende el control adecuado. En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros ([ventas](#), margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los [clientes](#), iniciativa, [creatividad](#), imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como **Cuadro de Mando**. (Véase Los Cuadros de Mando.)

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la [productividad](#) son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales, sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Aspectos no formales del control.

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la [libertad](#) de

programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que, por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la **cultura organizativa** y la [integración](#) y **motivación del personal** como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y [grupos](#) que presentan diferentes creencias, [valores](#) y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el [comportamiento humano](#) está relacionado con los [incentivos](#) que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El **comportamiento individual** estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del [sistema de información](#)), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, [presión](#) para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de **gestión**.

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El [método](#) OVAR, por ejemplo, desarrollado en [Francia](#) en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando.

Fig. 1. Lugar de los sistemas de control en [el trabajo](#) de gestión de las organizaciones.

Fuente: Joan Amat: Control de Gestión.

Los Cuadros de Mando.

El **Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de [Administración](#) junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.

- Es imprescindible la existencia de sistema de [red](#) automatizada local o de [Internet](#), para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La [naturaleza](#) de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La [selección](#) de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de [señales](#) en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Un aspecto, que por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el [corazón](#) de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión.

El Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e interprete [los valores](#) y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un [diagnóstico](#) adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser, además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

Fases del Control de Gestión.

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, [proyectos](#), etc.

Según Jordan (1997), "el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

Fase 0: Situación inicial.

Contabilidad General, producida anualmente con orientación [fiscal](#). Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. [Documentos](#) de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

1. Pedidos clientes.
2. Cifras de ventas.
3. Tesorería a corto plazo.
4. Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas.

Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).

Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas.

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

1. Se dispone de datos contables de mayor calidad.
2. Resultados analíticos.
3. Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

1. Presupuestos anuales por meses.
2. Estados Financieros anuales previsionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

Fase 4: Acciones simultaneadas.

1. Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.
2. Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan.

Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su [traducción](#) a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

1. Plan estratégico mayor de 5 años.
2. Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
3. Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de [aprendizaje](#). Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal.

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual).

Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual del sistema s de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Bibliografía

1. AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. – 270p.
2. ASHBY, W. RICHARD. [Proyecto](#) para un [cerebro](#). / Richard Ashby. [Madrid](#): Ed. Tecnos, 1965.-264p.
3. BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. [Madrid](#): Ed. APD, 1997.-196p.
4. BORREGO, ORLANDO. Che, el camino del fuego. / Orlando Borrego. La Habana: Ed.

Imagen Contemporánea, 2001. – 434p.

5. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. [Modelo](#) de Gestión Económico-Financiera del Ministerio de [Educación](#) Superior. La Habana: Ed. Félix Várela. 2001.-139p.

6. GAJ, LUIS. Administrcao estratégica./ Luis Gaj. Brasilia: Ed. Ática S.A. 1993. – 18p.

7. GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. / Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. 16(146): 59-63, feb, 1999.

8. GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. Órganos autonómicos del control externo. / Ma. Isabel González Bravo. [Auditoría](#) Pública. 18(148): 25-31, mar, 1999.

9. HUGHES, JORDÁN. DEADE. Fases de evolución del sistema de control de gestión. /

Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

10._____. Asignatura (2) Control de Gestión (1) Diagnóstico, plan y seguimiento. Tres épocas de los años 60 hasta hoy. / Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

11._____. Método OVAR. / Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

12._____. Control de Gestión (2). De los objetivos a la evaluación del desempeño. /Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

13._____. Los tres roles del contralor de gestión. / Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

14. HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA. El control de Gestión Empresarial. Criterios para

la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. del ISPJAE.2001.-14p.

15.JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las

organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Señóles. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997. -448p.

16.KOONTZ. HAROLD. Elementos de Administración. / Haroíd Koontz. D.F. [México](#): Ed.

McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994. -420p.78

17. LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998. – 287p.
18. MENGUZZATO, MARTINA. División Estratégica de la [empresa](#). / Martina Menguzzato. Valencia: Ed. Euroed, 1992. – 284p.
19. MENGUZZATO, MARTINA. La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management. / Martina Menguzzato, J. J. Renal. Valencia. Ed. Euroed, 1993.- 441 p.
20. MINZBERG, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Minzberg. [Barcelona](#): Ed Ariel. 1984.- 425p.
21. NEWMAN. W. H. Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968. – 607p.
22. _____. Strategy. A Multilevel Integrative Approach. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1976. – 418p.
23. [Normas](#) Generales de Contabilidad. Actividad Presupuestada. Capítulo. 4. Finanzas al día.
24. PÉREZ NORBONA, JORGE EDUARDO. Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo. 2(125): 85-106, jul-dic, 1999.
25. Planeación Estratégica de la [Universidad](#) de Camagüey. 2000-2003. Universidad de Camagüey año 2000. – 32p.
26. STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995.-549p.
27. Reglamento General para los Centros de [Educación Superior](#). La Habana: Ed. MES. 1974,-72p.
28. Resolución No. 149/2001 del Ministerio de Educación Superior. La Habana, [Cuba](#). 2001.
29. Resolución No. 57/1977. Ministerio de Educación Superior. La Habana Cuba. 1977.

30. RODRÍGUEZ, J., BRAVO, G. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. /

Juan Rodríguez, Gustavo Bravo. Caracas: Ed. Nuevos Tiempos, 1991. – 154p.

31. STONER, JAMES. Administración 5ta [edición](#). / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995.-781p.79

FORMULACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA EN UN GRUPO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN UNA RED

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242009000400011

Technol. Manag. Innov. 2009, Volume 4, Issue 4

Merlin Patricia Grueso H.¹, Jorge Hernán Gómez², Leonardo Garay³

¹ Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Calle 14 # 4-69. Bogotá Colombia. Tel: 0057(1)2970200 Ext 7837.

Email: merlin.grueso@urosario.edu.co

² Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Director CIDEM, Carrera 7ª No 13 41 of. 801, Teléfono 2828051, Bogotá-Colombia. Email: jhgomez@urosario.edu.co

³ Universidad del Rosario, CIDEM, Asistente de Proyecto de Redes Empresariales, Carrera 7ª No 13 41 of. 801, Teléfono 2828051, Bogotá-Colombia. Email: leonardo.garay@urosario.edu.co

ABSTRACT

The management's networks are part of the actual business surrounding and characterize themselves because they promote the establishment of a strong interdependency between the companies, their clients, suppliers, government institutions and supporting entities. The investigation proposal was to evaluate the degree in which the enterprises include these actors in the formulation and control of the management's strategy. The results shows that the companies involved are taking especially into consideration the interaction with their employees at the moment to formulate and realize controls of managements' strategy. The involvement of the other enterprises which adjusts the network in this procedure is questionable; at the time the importance that the enterprises ascribe to universities and entities who promote investigation, is **limited**.

Keywords: strategy formulation; strategy control; enterprise's networks.

RESUMEN

Las redes empresariales son parte del actual entorno de negocios y se caracterizan porque llevan a establecer fuertes interdependencias entre las empresas, sus clientes, proveedores, instituciones del gobierno y entidades de apoyo. El estudio tenía como propósito validar el grado en que las empresas consideran estos agentes en los procesos de formulación y control de la estrategia empresarial. Los resultados obtenidos indican que las empresas tienen en cuenta especialmente la interacción con sus empleados al momento de formular y realizar controles a las estrategias empresariales; el papel de las otras empresas que conforman la red en este proceso es discutible; así mismo, es limitada la importancia que las empresas le atribuyen a las universidades y entidades de fomento a la investigación.

Palabras clave: formulación de estrategia; control de estrategia; redes empresariales.

Introducción

Las empresas no trabajan en solitario (Barabási, 2003). El actual entorno de negocios se caracteriza por un entramado de relaciones formales e informales entre diferentes agentes lo que da lugar a lo que se ha denominado "red de empresa" (Lipnack y Stamps, 1994).

Las redes de empresa se caracterizan por la interdependencia de las organizaciones con sus clientes y proveedores, así como también por los vínculos que establece y mantiene con instituciones financieras, entidades del gobierno, universidades, competidores, entidades públicas y privadas (Eng, 2005).

En torno a las redes empresariales se han elaborado varias definiciones. Una de las más clásicas aproximaciones al concepto es desarrollada por Cook y Emerson (1978) quienes definen una red de empresas como aquella que se conforma a partir de las relaciones que se establecen en un conjunto de dos o más negocios.

Una definición más contemporánea, desarrollada en torno a los elementos fundamentales del concepto, es elaborada por López (2003), quien define las redes empresariales como "una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes" (p.22).

Pese a las distintas aproximaciones que existen en torno al concepto, todas coinciden en que las redes empresariales se constituyen en una estrategia colectiva que permite la resolución de problemas conjuntos. Con base en los desarrollos alcanzados sobre el tema se ha identificado también que una de sus principales características es que, si bien las empresas que constituyen una red de empresa cooperan entre sí, mantienen su autonomía como ente organizacional.

La conformación de redes de empresa es un fenómeno que cada vez cobra mayor fuerza tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, debido a su

probada relación con indicadores de desempeño organizacional como es el aumento en ventas colectivas (Ceglie y Dini, 1999), mejora de la productividad (Díaz, 2005; Frías y Rodríguez, 2005), disminución de costos de adquisición de materiales e insumos (López, 2003) e introducción de innovaciones en las organizaciones (Dini, *et al.*, 2007).

Otra de las ventajas asociadas a la conformación de redes es que a través de ellas las organizaciones pueden afrontar condiciones altamente complejas (Lipnack y Stamps, 1994) que, en solitario, no estarían en capacidad de encarar de manera óptima.

El establecimiento de contactos colaborativos de carácter formal e informal entre las organizaciones es una tendencia creciente, que exige la concepción y el desarrollo de nuevas clases de estrategias (Mintzberg y Lampel, 1999). Históricamente el desarrollo de la estrategia de empresa ha estado en función de la competencia entre las organizaciones; cada empresa diseña su estrategia con el propósito de competir con otras, ser rentable y productiva; lo anterior se evidencia en el mantenimiento de ideas como la supervivencia del más fuerte al momento de diseñar las estrategias corporativas (Hakanson y Snehota, 2006).

En el nuevo entorno de negocios caracterizado por el trabajo en red, el desenvolvimiento de cada compañía no puede ser concebido como una actividad individual de cada empresa (Ford y Mouzas, 2008), por esta razón el desarrollo de la estrategia no puede basarse en los esfuerzos que cada una de ellas realice de manera individual para lograr una ventaja competitiva. Tal como lo han señalado Möller y Halinen (1999, citados por Eng, 2005) la planeación estratégica no se constituye en un proceso útil cuando las acciones que emprenden las organizaciones son independientes de las acciones de los otros agentes que conforman la red.

Desde este enfoque, las empresas que hacen parte de una red necesitan también gestionar las interdependencias de actividades y recursos entre los diferentes agentes (Eng, 2005). Tales interdependencias propician la evolución de la estrategia de cada una de las empresas que conforman la red lo que a su vez tiene efectos que facilitan o restringen la evolución de la red como un todo (Ford y Mouzas, 2008).

Adentrarse en la era de la información ha significado para las empresas una serie de ajustes, cambios y retos que les permitan crecer y proyectarse en el futuro, especialmente bajo el nuevo paradigma de trabajo colaborativo entre organizaciones, pese a lo anterior, se ha identificado y discutido de manera limitada en torno a la estrategia de negocios en "condiciones de red" (Hakanson y Snehota, 2006).

Si bien no existe un importante cuerpo de investigación que aporte evidencia empírica en torno al proceso de construcción de estrategia desde el enfoque de red, se han planteado algunos esquemas. Por ejemplo, Hakanson y Snehota (2006) señalan que para la implementación de una estrategia óptima en condiciones de red, se hace necesario llevar a cabo cambios considerables. Tales cambios podrían estar asociados a la forma como asignan y estructuran los recursos internos y en la

manera como relacionan sus propias actividades y recursos con los otros agentes que hacen parte de la red.

Con base en la limitada conceptualización y evidencias en torno al concepto de estrategia desde la perspectiva de red, el presente artículo busca realizar un aporte a través del análisis de la forma como las organizaciones que constituyen una red tienen en cuenta a los otros agentes en el proceso de formulación y control de la estrategia empresarial.

Método

Participantes

Para la investigación se empleó como muestra un grupo de cinco empresas que desde el año 2006 conforman una red formal de empresas en sector cosmético en Bogotá (Colombia).

La antigüedad promedio de las empresas participantes era de 23,2 años, la más antigua de las empresas contaba con 50 años de existencia y la más joven con 11 años.

En relación con el género de los gerentes que hicieron parte del estudio, tres eran hombres y dos mujeres. En todos los casos, los gerentes de las empresas participantes del estudio tenían calidad de propietarios o socios. Cuatro de los gerentes de las empresas contaban con estudios universitarios, el quinto gerente, contaba con estudios de bachillerato.

Instrumento

Para la recolección de la información se estructuró un cuestionario el cual se conformaba de dos partes. La primera parte contenía variables de tipo sociodemográfico como antigüedad en el cargo, género, edad y nivel educativo del gerente de la empresa, así como también permitía identificar antigüedad, tipo y tamaño de la empresa.

La segunda parte del cuestionario exploraba aspectos relacionados con la estrategia empresarial. Para tales fines, se construyeron dos bloques de preguntas; en el primer bloque se exploraba la medida en que las organizaciones tenían en cuenta su interacción con otros actores, empresas o instituciones para formular sus estrategias. El segundo bloque a su vez analizaba la medida en que la organización tenía en cuenta su interacción con otros actores, empresas o instituciones para realizar controles y ajustes a la estrategia empresarial.

Para la valoración de los ítems se empleó una escala de 0 a 2 donde 0 significaba ningún grado de consideración, 1 moderado grado de consideración y 2 alto grado de consideración.

Tipo de estudio

La investigación se circunscribió a un estudio de carácter no experimental dado que los fenómenos fueron observados de manera natural, sin intervenir en su desarrollo.

Así mismo la investigación se constituyó en un estudio de tipo exploratorio dado existían pocos antecedentes empíricos en torno al tema y se disponía de limitada información tanto de carácter conceptual como metodológico.

Procedimiento

Para la recogida de información se enviaron los cuestionarios vía correo electrónico, los cuales fueron debidamente diligenciados por los gerentes de cada una de las empresas que componían la muestra.

Para el análisis de los datos se empleó una aproximación desde teoría de grafos, abordando aspectos relacionados con la estructura de la red estudiada. En cuanto a las herramientas computacionales se usó el programa para el análisis de redes Ucinet (Borgatti, *et al.*, 2002).

Para la presentación de los resultados y el análisis de la información se emplearon dos medidas de centralidad en teoría de redes: *degree* (*deg*) y *eigenvector* (*ev*). La medida *deg* indica el número de conexiones de un nodo en la red y puede tomar valores tantos cuantos contactos tenga con otros nodos; el coeficiente *ev* mide la importancia de un nodo en la red y toma valores que van de cero a uno; a mayor valor, mayor importancia tiene el nodo en la red.

Resultados

La presentación de resultados se realiza tomando como base los cinco grupos de agentes incorporados en el estudio: a) los grupos de interés, b) las instituciones del estado de nivel nacional, c) las instituciones del estado de nivel departamental, d) las instituciones del estado de nivel distrital y e) otros actores. Por cada uno de ellos se realiza una descripción de la medida en que las empresas del estudio tienen en cuenta estos agentes para formular y realizar controles a la estrategia empresarial.

Grado de consideración de grupos de interés

Al analizar el grado en el que las organizaciones tienen en cuenta su relación con los grupos de interés para formular sus estrategias, se observa que en general, el papel de los empleados (*ev*= 0,345) y los consumidores (*ev*= 0,345) son los de mayor representatividad seguidos por el papel de los competidores (*ev*= 0,302) tal como se ilustra en la Tabla 1.

Los resultados indican también que al momento de formular las estrategias organizacionales, las empresas que conforman la red dan un peso importante a las relaciones que han establecido con otras empresas con las que tiene alianzas (*ev*= 0,302); los últimos lugares son ocupados por los socios (*ev*= 0,277) y las otras empresas que conforman la red (*ev*= 0,231) en su orden (Ver [Tabla 1](#)).

Complementariamente, al analizar la medida en que las organizaciones consideran los grupos de interés para realizar procesos de control a la estrategia, se observa que las empresas dan mayor valor a la información que proviene de los empleados (*ev*= 0,331), los competidores (*ev*= 0,331) y de las empresas que conforman la red en mayor medida (*ev*= 0,331), tal como se ilustra en la [Tabla 1](#).

Grupos de Interés	DEGREE		EIGENVECTOR	
	Formulación	Control	Formulación	Control
Empleados	5	5	0.345	0.331
Socios	4	4	0.277	0.269
Consumidores	5	4	0.345	0.269
Competidores	4	5	0.302	0.331
Empresas que conforman la red	3	5	0.231	0.331
Otras empresas con las que tiene alianzas	4	4	0.302	0.269

Tabla 1. Nivel de consideración de los grupos de interés

En el proceso de control de la estrategia, las empresas reconocen cierto papel, aunque menos representativo para el proceso, a la interacción con los socios (ev= 0,269), los consumidores (ev= 0,269) y las otras empresas con las que tienen alianzas (ev= 0,269).

Grado de consideración de instituciones del estado de nivel nacional

De otra parte, los resultados también indican que el papel de las instituciones del estado a nivel nacional es poco representativo a la hora de formular estrategias empresariales, tal como se observa en la [Tabla 2](#).

Particularmente se identifica que las organizaciones consideran en mayor medida las entidades de fomento en torno a aspectos financieros (ev= 0,416) seguidas de los ministerios (ev= 0,342) y las entidades de fomento que promueven aspectos de carácter administrativo (ev= 0,321).

Instituciones del Estado a nivel nacional	DEGREE		EIGENVECTOR	
	Formulación	Control	Formulación	Control
Ministerios	4	3	0.342	0.294
Universidades	2	2	0.208	0.245
Entidades de Fomento aspectos Técnicos	3	3	0.311	0.316

Entidades de Fomento aspectos Financieros	4	3	0.416	0.390
Entidades de Fomento aspectos Administrativos	3	3	0.321	0.390
Entidades de Fomento a la Investigación	1	2	0.095	0.192

Tabla 2. Nivel de consideración de las instituciones del estado de nivel nacional

En torno a la medida en que las empresas atribuyen importancia a las instituciones del estado de nivel nacional para formular estrategias empresariales ([Tabla 2](#)), los resultados indican que las entidades de fomento de carácter técnico (ev= 0,311) se posicionan en cuarto lugar; los dos últimos lugares fueron concedidos a las universidades públicas de nivel nacional (ev= 0.208) y las entidades de fomento a la investigación del nivel nacional (ev= 0.095).

En relación con el papel de las instituciones del estado de nivel nacional en el proceso de control estratégico, los resultados obtenidos indican que las instituciones que promueven y fomentan aspectos de carácter financiero y administrativo (ev= 0,390) son más ampliamente consideradas (Ver [Tabla 2](#)). Las entidades de fomento en aspectos técnicos (ev= 0,316) del nivel nacional y los ministerios (ev= 0,294) ocupan el tercer y cuarto lugar en esta valoración, no obstante, juegan también un papel en este contexto.

En contraste, las entidades de carácter académico e investigativo como las universidades (ev= 0,245) y entidades de fomento a la investigación (ev= 0,192) muestran tener unos valores poco representativos cuando se estudia la importancia de estos actores en el marco del análisis de la red ([Tabla 2](#)).

Grado de consideración de instituciones del estado de nivel departamental

Al analizar el papel de las instituciones del estado a nivel departamental con miras a la formulación de estrategias empresariales, llama la atención que prácticamente no son tenidas en cuenta por las organizaciones que conforman la muestra (ver [Tabla 3](#)).

Instituciones del Estado a nivel Departamental	DEGREE		EIGENVECTOR	
	Formulación	Control	Formulación	Control
Universidades	3	4	0.500	0.447

Entidades de Fomento aspectos Técnicos	1	1	0.500	0.447
Entidades de Fomento aspectos Financieros	1	1	0.500	0.447
Entidades de Fomento aspectos Administrativos	1	1	0.500	0.447
Entidades de Fomento a la Investigación	0	1	0.000	0.447

Tabla 3. Nivel de consideración de las instituciones del estado de nivel departamental

Los resultados indican que solo una de las organizaciones que participó del estudio reconoce haber tenido en cuenta su interacción con entidades de fomento en aspectos técnicos (deg= 1), financieros (deg= 1) y administrativos (deg= 1) para determinar su estrategia empresarial.

Nuevamente, las entidades de fomento a la investigación de carácter departamental no juegan ningún papel de cara a la formulación de estrategias entre las organizaciones participantes (deg= 0; ev= 0,00) tal como se ilustra en la [Tabla 3](#).

En cuanto al nivel de consideración de las instituciones del estado a nivel departamental ([Tabla 3](#)), los resultados indican también que las organizaciones prácticamente no las tienen en cuenta para la realización de procesos de control estratégico. Solamente una de las empresas participantes manifestó considerar este tipo de entidades para dicho proceso, aunque el peso que le atribuye es moderado. Particularmente son entidades de fomento en aspectos de carácter técnico (deg= 1), financiero (deg= 1) y administrativo (deg= 1) las consideradas por esta organización.

Grado de consideración de instituciones del estado de nivel distrital

Al considerar el grado en que las organizaciones tienen en cuenta su interacción con entidades del estado a nivel distrital para formular sus estrategias empresariales, los resultados señalan que las entidades de fomento en aspectos administrativos (ev= 0,418), técnicos (ev= 0,373) y financieros (ev= 0,373) son más ampliamente consideradas en contraste con las entidades de nivel departamental ([Tabla 4](#)).

Instituciones del estado a nivel distrital	DEGREE		EIGENVECTOR	
	Formulación	Control	Formulación	Control
Entidades de Fomento aspectos Técnicos	3	3	0.373	0.338

Entidades de Fomento aspectos Financieros	3	4	0.373	0.415
Entidades de Fomento aspectos Administrativos	4	4	0.418	0.415
Entidades de Fomento a la Investigación	0	1	0.000	0.120

Tabla 4. Nivel de consideración de las instituciones del estado de nivel distrital

Los resultados obtenidos también indican que las entidades de fomento a la investigación en el ámbito distrital no son tenidas en cuenta al momento de establecer las estrategias empresariales (deg= 0; ev= 0,00) tal como se ilustra en la [Tabla 4](#).

Con base en los resultados, es posible indicar además que las instituciones del estado de nivel distrital parecen tener mayor representatividad entre las empresas al momento de realizar procesos de control estratégico en comparación con las entidades de nivel departamental. En este caso, las empresas que conformaban la muestra del estudio indicaron que las entidades de fomento en aspectos financieros y en aspectos administrativos (ev= 0,415) son consideradas en alguna medida para efectos de realizar controles a la estrategia empresarial (Ver [Tabla 4](#)).

Así mismo los resultados señalan que las entidades de nivel distrital que promueven aspectos de carácter técnico en las organizaciones (ev= 0,338) son consideradas por las empresas en el proceso de control estratégico; en contraste, las instituciones de fomento a la investigación de carácter distrital (ev= 0,120) son consideradas en escasa o casi nula medida, tal como se ilustra en la [Tabla 4](#).

Grado de consideración de otros actores

Al analizar el nivel de consideración de otros actores de cara a la formulación de estrategias empresariales, se observa que para la mayoría de las organizaciones, la sociedad juega un papel muy importante (ev= 0,509), en contraposición a los organismos multilaterales (ev= 0,154), los cuales prácticamente no son tenidos en cuenta en este proceso, según se ilustra en la [Tabla 5](#).

Otros actores	DEGREE		EIGENVECTOR	
	Formulación	Control	Formulación	Control
Entidades de Fomento Organismos Multilaterales	1	0	0.154	0.000
La sociedad	4	4	0.509	0.447

Tabla 5. Nivel de consideración de otros actores

Finalmente, al analizar el nivel de consideración de otros actores en torno al proceso de control estratégico, se observa que los organismos multilaterales no son tenidos en cuenta en este proceso (ev= 0,000) a diferencia de la sociedad (ev= 0,447), que en casi todos los casos se constituye en un elemento de consideración a nivel alto y moderado, tal como se ilustra en la [Tabla 5](#).

En resumen, el mayor peso de cara a los procesos de formulación y control de la estrategia empresarial es otorgado a la interacción con los grupos de interés, seguida de las entidades del estado de nivel distrital. Las entidades del estado de nivel nacional y departamental, tienen un papel poco representativo para las empresas a la hora de realizar controles a sus estrategias empresariales.

Discusión

Teóricamente se ha señalado que desde la perspectiva de trabajo en red, la formulación y control de la estrategia empresarial se constituye en un proceso dinámico, fundamentado en acciones colectivas, debido a las relaciones de interdependencia y a los procesos de co-evolución que se da entre las empresas que conforman una red (Eng, 2005). No obstante, los resultados obtenidos en el presente estudio señalan que no necesariamente existen relaciones de interdependencia entre los agentes de una red y que, si estas se presentan, algunas de ellas se establecen en grados variados y en sentidos no siempre justificables.

Los resultados obtenidos en la presente investigación llevan a concluir que las organizaciones, aun perteneciendo a una red empresarial que ha sido constituida hace más de dos años, continúan formulando y controlando sus estrategias empresariales desde un enfoque tradicional, es decir, considerando fundamentalmente su relación con los consumidores y los empleados de la empresa y en menor proporción, teniendo en cuenta las interdependencias con los socios, las otras empresas que conforman la red, las empresas con las que tienen alianzas y los competidores.

En torno a la planeación estratégica desde la perspectiva de red, Möller y Halinen (1999) señalan que este no es un proceso útil en los casos en que las organizaciones emprenden acciones de manera independiente de los otros agentes que conforman la red. En consecuencia, si bien se esperaría que las organizaciones que hacen parte de una red tengan en consideración muy especialmente su interacción con las otras empresas participantes de este proceso asociativo, la evidencia empírica señala que tal condición no se cumple en el marco del presente estudio.

En los resultados obtenidos llama la atención que las empresas que conforman la red dan un valor importante a la interacción que tienen con organizaciones aliadas para determinar sus estrategias empresariales, muy por encima del valor que atribuyen a su interacción con las otras empresas que conforman la red. Pese a que se ha indicado que el trabajo de tipo cooperativo implicaría definición de estrategias cooperativas con todos los agentes implicados, la evidencia empírica indica que no en todos los casos se cumple o al menos no en la misma proporción.

Una de las explicaciones que se podría dar al fenómeno observado en esta investigación es que si bien la red empresarial que hace parte del estudio se conformó hace más de dos años, es posible que la construcción de lazos de confianza entre sus agentes (en este caso con las otras empresas que conforman la red) se encuentre aún en proceso; en contraposición, es probable que los lazos establecidos con otras organizaciones aliadas sean tan fuertes y de tanta trayectoria, que por esta razón se constituyen en agentes representativos para las empresas al momento de formular sus estrategias. Si bien se ha mencionado que el establecimiento de contactos colaborativos entre organizaciones exige el desarrollo de nuevas clases de estrategia (Mintzberg y Lampel, 1999), los resultados obtenidos indican que el camino está aún por recorrerse.

La evidencia obtenida en la investigación señala también que las organizaciones participantes en general, consideran, aunque en menor proporción, su interacción con las entidades de fomento en asuntos técnicos, financieros y administrativos tanto de nivel nacional como departamental y distrital. Desde el enfoque de red se ha puesto de manifiesto que es prioritario el papel de las instituciones locales y de apoyo como los gobiernos, las instituciones financieras, los centros de desarrollo empresarial y de servicios tecnológicos debido a que tienen la responsabilidad de regular, financiar, formar los recursos humanos y contribuir al desarrollo tecnológico de las empresas y de las redes (López, 2003); en el presente estudio pese a que dicha relación existe, no es lo suficientemente representativa.

En complemento de lo anterior llama la atención también que las universidades y las instituciones de fomento a la investigación de nivel nacional, departamental o distrital, tienen un papel poco significativo en los procesos de formulación y control de las estrategias empresariales; lo anterior se encuentra en consonancia con la idea que existe una brecha entre la academia y la empresa, lo que en definitiva tiene impacto en la introducción de innovaciones y en los indicadores de productividad y competitividad.

Desde la perspectiva de los sistemas de innovación, Cimoli y De la Mothe (2001) destacan la importancia de pertenecer a una red dado que estas potencian o limitan las capacidades de las empresas para solucionar problemas. Desde esta óptica, el hecho que las empresas del estudio consideren en limitada medida a otros actores y a las instituciones del estado a nivel nacional, departamental y distrital de cara a los procesos de formulación y control de sus estrategias empresariales, podría tener un impacto negativo en los procesos de innovación; sería necesario validar este supuesto en el marco de otra investigación.

El establecimiento de relaciones con agentes externos a las empresas, es decir, con otras empresas que conforman la red, empresas aliadas, proveedores, consumidores e instituciones del estado de distintos niveles incluidos centros de investigación y universidades, además de potenciar el aprendizaje interactivo promueven la introducción de innovaciones (Lucendo, 2007). Los resultados de la investigación señalan sin embargo que, si bien estas interacciones entre los agentes se dan, no son concebidas desde la perspectiva estratégica. Sería pertinente analizar si al modificar el nivel de consideración de otros agentes al momento de

formular y controlar las estrategias empresariales, tendría impacto en la introducción de innovaciones.

Una de las condiciones para que las relaciones establecidas entre los agentes de una red tengan potencial generativo es la direccionalidad alineada, entendida esta como la alineación estratégica hacia un mismo propósito (Lane y Maxfield, 1997). En el estudio realizado es claro que las empresas que conforman la red han establecido un interés común al participar en el emprendimiento de una nueva empresa o *spin off*, no obstante, al analizar la medida en que las empresas tienen en cuenta a los otros agentes para formular y controlar sus estrategias dicho sentido de direccionalidad alineada no es tan claro.

Dado que en el estudio se puso de manifiesto que las empresas consideran de manera limitada a otros agentes de cara a procesos estratégicos, es preciso indagar las razones. Por ejemplo, sería válido determinar si este fenómeno se da por desconocimiento de las empresas, debido a dificultades para acceder a este tipo de instituciones, debido a que las instituciones de apoyo no cuentan con los suficientes mecanismos para promover el fortalecimiento de las redes o porque no disponen de los medios necesarios para dar a conocer que están preparados para apoyar decididamente el crecimiento y desarrollo empresarial.

Como bien se ha evidenciado, la noción de construcción de estrategia desde la perspectiva de redes se encuentra aún en estado germinal, por lo que el presente estudio se constituye en una primera aproximación en el campo. No obstante, es preciso mencionar que la investigación también cuenta con algunas limitaciones. En primer lugar, por tratarse de un estudio exploratorio con una muestra poblacional reducida, los resultados deben ser asumidos con cautela; sería necesario analizar el comportamiento en un número mayor de redes empresariales con el fin de disponer de más elementos a partir de los cuales llegar a conclusiones.

De otra parte, se podría llevar a cabo un estudio en el que se analice el impacto que tiene para las organizaciones considerar a los otros agentes tanto en la formulación como en el control de la estrategia empresarial. En dicho análisis se podrían considerar indicadores como innovación, productividad, competitividad, entre otros.

Así mismo, se podría analizar si existen diferencias en los procesos de formulación y control de la estrategia empresarial en función de sectores económicos o sectores estratégicos o tamaños de red.

Referencias


BARABÁSI, A. L (2003). *Linked : The New Science of Networks*. Penguin Group: New York. [[Links](#)]

BORGATTI, S.P., Everett, M.G., Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA : Analytic Technologies. [[Links](#)]

BOGARTI, S. P. (2002). *Netdraw Network Visualization*. Analytic Technologies: Harvard M.A. [[Links](#)]


- CEGLIE, G., Dini, M. (1999). *SME Cluster and Network development in Developing Countries: The experience of UNIDO*. PSD TECHNICAL WORKING PAPERS SERIES: Working Paper No.2. [[Links](#)]
- CIMOLI, M., De La Mothe, J. (2001). Technology, Growth and Development: The dynamics of catching up, falling behind and leaping ahead, En J. de la Mothe (ed): *Science, Technology and Governance*, Continuum-Pinter Publishers: London, pp. 153-172. [[Links](#)]
- COOK, K. S., Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739. [[Links](#)]
- DÍAZ, J. J. (2005). Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES EN Medellín y su área metropolitana en *Asociatividad Empresarial en Colombia*. R. Valencia & J. Muñoz (Compiladores), 161-168. [[Links](#)]
- DINI, M., Ferraro, C., Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Serie Desarrollo Productivo 180, Santiago, Publicación de las Naciones Unidas. [[Links](#)]
- ENG, T. (2005) Conceptualization of strategy in business networks: An assessment. *Journal of Marketing Channels*, 13 (1), 79-92. [[Links](#)]
- FORD, D., Mouzas, S. (2008). Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australasian Marketing Journal*, 16 (1), 64-78. [[Links](#)]
- FRÍAS, J. C., Rodríguez, N. (2005). *Mejoramiento de la productividad de fábricas productoras de muebles de madera. Área Metropolitana. En Asociatividad Empresarial en Colombia*. R. Valencia & J. Muñoz (Compiladores), 151-159. [[Links](#)]
- HAKANSSON, H., Snehota, I. (2006). No business is an island: Ne network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256-270. [[Links](#)]
- LANE, D.A., Maxfield, R. (1997). Foresight Complexity and Strategy. En W.B. Arthur, S. Durlauf and D.A. Lane (eds.). *The economy as an evolving complex system II*. Redwood City : Addison Wesley, pp. 169-198. [[Links](#)]
- LIPNACK, J., Stamps, J. (1994). *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century*. Essex Junction, Vermont, Omino. [[Links](#)]
- LÓPEZ Cerdán, C (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador*. Minka, Perú. [[Links](#)]
- LUCENDO Monedero, A. L. (2007). *Cadenas Productivas e Innovación en el marco territorial andaluz*, Consejo Económico y Social de Andalucía: Sevilla. [[Links](#)]
- MINTZBERG, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on strategy process. *Sloan Management Review*, 40 (3), 21-30. [[Links](#)]
- MÖLLER, K. K., Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427. [[Links](#)]

Received August 25, 2009 / Accepted October 30, 2009

 Todo el contenido de esta revista, excepto dónde está identificado, está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

CÓMO SE RELACIONAN EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

https://www.gestiopolis.com/como-se-relacionan-el-control-de-gestion-y-la-estrategia-empresarial/#google_vignette

-  **Eugenio Reyes Chávez**
- 15 minutos de lectura

El núcleo básico de todo sistema económico-social lo constituyen las empresas, por lo que sobre ellas recae la responsabilidad de contribuir a mejorar los indicadores de bienestar de la sociedad a la cual pertenecen. Para materializar este objetivo las organizaciones deben cumplir efectivamente con su propósito. En la presente investigación se propone un instrumento cuyo principal objetivo es contribuir, partiendo de la misión de las entidades, a alinear sus estrategias en función de su situación concreta en el entorno, de manera que les posibilite alcanzar el logro de sus metas, basándose para ello fundamentalmente, en el control de su gestión empresarial.

Palabras Claves: MISIÓN, ESTRATEGIA, CONTROL DE GESTIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ABSTRACT

The basic nucleus of all socio-economic system is the companies, which has the responsibility to improve the indicators of welfare from the society to which they belong. To materialize this objective the organizations should to accomplish their purpose with effectiveness. In the present investigation is presented an instrument whose main objective is to contribute, beginning for the mission of the entities, to align its strategies in function of its concrete situation in the environment, it facilitates them to reach the achievement of its goals, being based fundamentally, in the control of its managerial administration.

Key words: MISSION, STRATEGY, MANAGEMENT CONTROL, BALANCED SCORECARD

INTRODUCCIÓN

La mejora de la calidad de vida constituye hoy uno de los problemas más acuciantes del mundo moderno, tal es su importancia que forma parte de los objetivos del

milenio. El mismo debe alcanzarse por el efecto de todo un proceso global que encauce los esfuerzos actuales y potenciales en esta dirección. Existen en la actualidad varios modelos conceptuales de cómo proceder para contribuir a materializar esta meta social, los mismos poseen diversos puntos de contacto en sus planteamientos, pero el elemento recurrente es que esta meta social es factible de alcanzarse a través de una relación dialéctica con la combinación e integración efectiva de los esfuerzos de las organizaciones con o sin fines de lucro, regidas por sus metas específicas en coherencia con la meta global. El óptimo del sistema no es ni precisa ni necesariamente igual a la suma de los óptimos locales, es en el efecto de sinergia donde se encuentran las mayores potencialidades de desarrollo, pero se hace necesario alcanzar en primeras etapas los máximos individuales de las organizaciones para poder entonces proceder a la integración armónica de los mismos.

La existencia de diversos modelos para implementar el cómo alcanzar estas metas puede dar paso a la formulación, entre otras, de las interrogantes siguientes: ¿Están bien definidas las metas de la organización? ¿Responden las estrategias que han adoptado a sus metas? ¿Están las organizaciones gestionando sus recursos en correspondencia con lo planteado en su misión para contribuir al logro de la meta social del sistema del que ellas forman parte?

En la presente publicación se propone un instrumento que contribuye a darle respuesta a las preguntas anteriores.

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

Este procedimiento consta de cinco pasos (**ver figura 1**) y se basa en la trilogía que existe entre misión-estrategias-situaciones límites, que a juicio del autor es la interrelación e interacción estratégica primaria de toda organización, e influye en gran medida en la materialización de la visión de la entidad, así como también en su desempeño integral dentro del ámbito empresarial. Luego incorpora el análisis básico de esta trilogía al control de gestión, a través del Cuadro de Mando Integral (en lo adelante CMI).

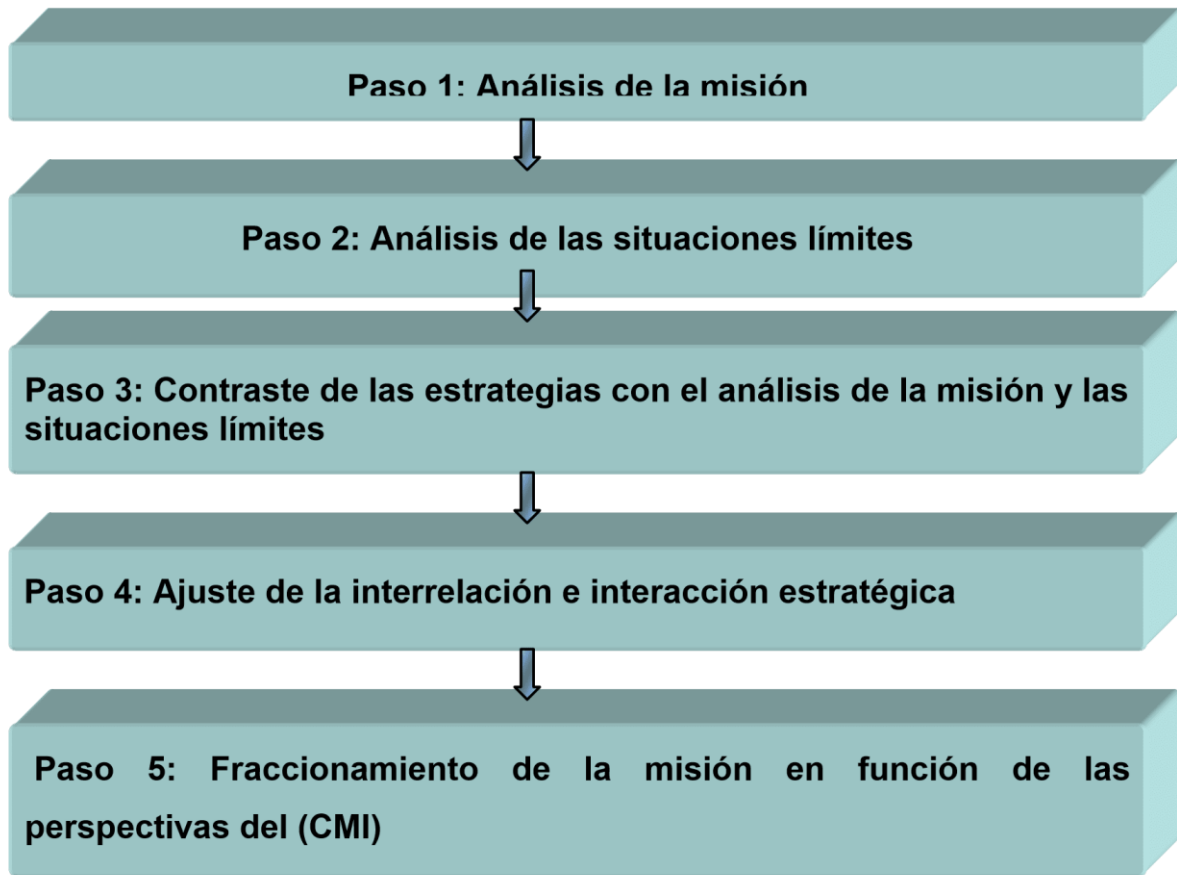


Figura 1. Procedimiento propuesto

Procedimiento propuesto CMI – Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia

Paso 1: Análisis de la misión

Analizar y evaluar la misión es un proceso que le corresponde a cada organización en particular, pero existen diferentes elementos teóricos que deben verse reflejados en la práctica profesional.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo¹, ella señala y dirige su comportamiento, brinda un reto y un estándar con el cual evaluar el desempeño individual, grupal departamental y de todo el sistema en su plenitud. Existe un consenso en que la misma expresa el servicio que ofrece y no el producto que vende, debe estar orientada hacia el exterior, hacia el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las empresas, así como también debe enfocarse al futuro, ella no responde a los cambios, los promueve. Debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización, precisar cómo asume o entiende la entidad de forma abarcadora su responsabilidad con la sociedad y sus beneficiarios directos. De manera general es menester señalar que una organización tiene la meta de

satisfacer de manera creciente y continua las necesidades del dueño a través de la satisfacción de otras personas y organizaciones. Dicha meta debe ser susceptible de medición para poder comprender el desarrollo de la organización².

1 (Vilariño Corella, 2007)

Se debe tener presente que estos elementos no constituyen una camisa de fuerza, sino un marco contextual dentro del cual deben estar contenidos los elementos que conforman la meta de cada organización, y pueden ser de mucha ayuda a la hora de ejecutar el primer paso del presente procedimiento.

El aspecto fundamental que debe regir la misión, a criterio del autor, es la eficacia, es decir, el impacto de la entidad en la sociedad, aunque ella debe mostrar los elementos con que cuenta la empresa para materializar esa meta de manera eficiente, o sea, con una favorable relación entre los beneficios que se obtienen y los sacrificios necesarios para ello, por lo que en la meta organizacional están contenidos los elementos que conforman la efectividad, entendida como la suma de eficacia y eficiencia, y además como una de las premisas fundamentales para alcanzar la competitividad.

Se considera válido resumir que la meta debe guiar a la organización por un rumbo eficaz, la empresa existe para dar respuesta a algo que necesita y(o) desea el entorno, y a lo que la entidad puede satisfacer cuantitativa y cualitativamente en determinada porción, debiendo reportar para ella algún beneficio de índole económica y(o) social. De no ser así se cree prudente reformular la misión.

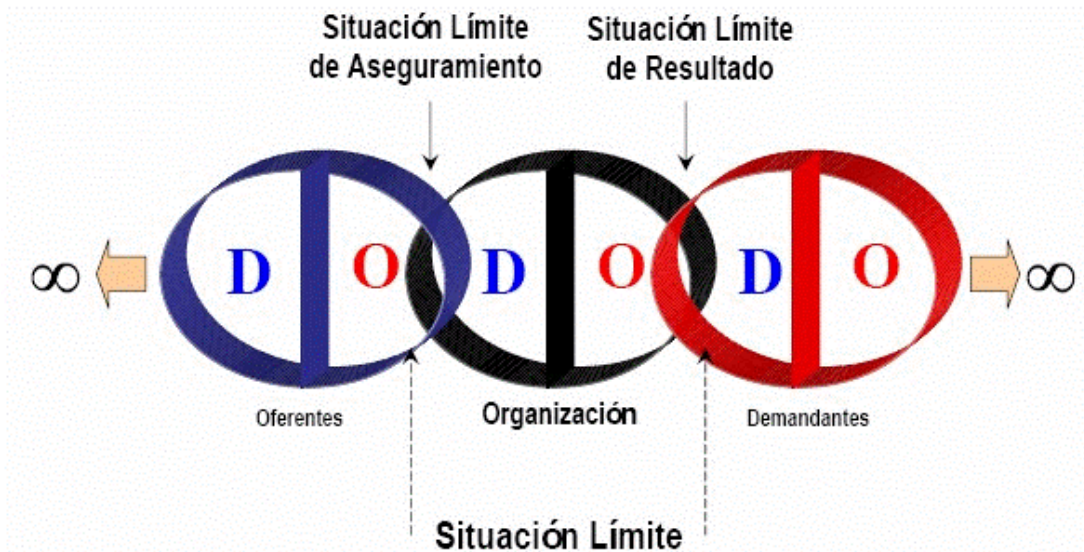
Paso 2: Análisis de la situación límites

Después de examinar su misión, la organización debe determinar las unidades dialécticas que la relacionan con su entorno, o sea, sus situaciones límites³

2 (García Vidal, 2004)

3 (Ídem.)

(ver figura 2). Esto se propone realizarlo mediante un análisis concreto desde los puntos de vista cuantitativo y cualitativo sobre la base de sus relaciones de mercado determinadas por el binomio: Necesidad/Posibilidad en dos direcciones, hacia delante con respecto a sus clientes, y hacia atrás relacionado con sus proveedores. A la primera relación se le denomina Situación Límite de Resultado (en lo adelante SLr), y a la segunda Situación Límite de Aseguramiento (en lo adelante SLa).



Situaciones Límite – CMI. Fuente: García Vidal, 2004

La primera hace referencia a la relación que existe entre la organización y el mercado que la misma abarca con sus productos o servicios, esta situación define el impacto de la entidad con respecto a su demanda específica, cómo cumple, en términos cuantitativos y cualitativos, con su misión social. La segunda establece la relación entre la organización y sus proveedores, a través de las necesidades de aprovisionamiento de recursos que demanda la empresa y la cuota de oferta que sus suministradores le abastecen en función principalmente de la cantidad, variedad, calidad y oportunidad que la organización puede costear. Estas relaciones se enmarcan en dos escenarios, el primero de necesidad mayor que posibilidad y viceversa, aunque no se descarta la eventualidad de que exista un estado ideal de equilibrio entre ambos factores, pero la probabilidad de ocurrencia de este suceso se ha demostrado en la práctica empresarial que es bastante baja, por lo que el análisis se enfocará en las dos primeras situaciones expuestas inicialmente.

Cuando lo que ofrecen los proveedores es superior a lo que la organización necesita para cumplir satisfactoriamente con su misión, las empresas pueden ejercer **presión** sobre sus suministradores para aumentar las probabilidades de obtener por esta vía ventajas competitivas que le distingan en el mercado, pueden negociarse los atributos o combinación de ellos, que conforman la oferta integral de los productos que la empresa demanda de sus proveedores en aras de maximizar los beneficios de la organización.

En función de cuan mayor sea la relación entre lo que se le oferta a la empresa y lo que ella demanda así podrían ser las relaciones con los proveedores, pudiendo pasar de una posición álgida desde la que se ejerce presión, a una de intercambio donde se puede llegar a conciliar o pactar con los oferentes, hasta llegar, por último, a las relaciones equivalentemente beneficiosas con los proveedores.

Cuando sucede lo contrario, es decir, cuando la demanda de suministros de la empresa es superior a lo que se le ofrece, entonces se plantea llevar a cabo la estrategia de **relacionar**. Esta estrategia es reconocida como una de las más

complejas, está encaminada a lograr estrechos lazos comerciales con los proveedores, se propone un tipo de negociación integrativa. Otra acción que puede efectuar la empresa en esta situación es intentar atraer a nuevos proveedores, ya que eso limitaría el poder de negociación que los mismos puedan tener sobre la organización.

Desde la posición de la SLr, que es la que mide en gran medida el cumplimiento de la misión de la organización, también se pueden dar las diversas situaciones de necesidad/posibilidad.

Cuando lo que el mercado demanda es mayor que lo que la empresa le oferta, se plantean estrategias de **cooperación** y su principal salida no puede ser otra que la producción, sobre todo al incremento de la misma para satisfacer esa demanda potencial, lo cual llevaría a la entidad a un estadio superior, de mejora. La empresa debe diagnosticarse y analizarse hacia dentro, en aras de buscar mayor eficiencia y productividad, bien sea por vías intensivas, donde las mejoras se centren en optimizar todos sus recursos disponibles, o por vías extensivas donde se analice la factibilidad de mejorar el rendimiento a través de la inversión. En resumen, todas las acciones deben estar encaminadas a tratar de incrementar la capacidad aumentando la cuota de mercado progresivamente hasta el máximo posible, estando la organización en estado de mejora continua.

Si la empresa se encuentra en el arduo escenario donde lo que se demanda es menor que lo que ofrece o puede ofrecer la entidad, la estrategia a adoptar debe ser **competir**. Esta situación es muy común en el mercado actual y constituye otra posición extremadamente difícil para la entidad, ella impone forzosamente una efectiva orientación hacia el cliente, realizando una exhaustiva investigación de mercado para determinar y atacar las causas por las cuales la empresa se encuentra en esa situación. Estudios realizados han demostrado que estas causas pueden asociarse a dos fenómenos fundamentalmente⁴:

- El mercado o ciertos segmentos importantes de él, no conocen total o parcialmente la oferta de la empresa y las ventajas que ella brinda
- El mercado o ciertos segmentos de él no están satisfechos con la oferta en comparación con la de los competidores

El curso de acción estratégico ante esta situación debe estar enfocado en estimular la demanda, una vez que se hayan identificado y atacado las causas con las diferentes estrategias de marketing en coherencia con los demás procesos empresariales, esto conllevaría a una mejora permanente de la organización.

Se recomienda que al aplicar este paso del procedimiento se inicie con una sesión de trabajo en grupo, donde participen todos los especialistas y personal necesarios, para proceder a investigar las situaciones límites de aseguramiento y de resultado que le impone el entorno a la organización. Luego de efectuar este análisis debe quedar cabalmente esclarecida la situación de la empresa con sus oferentes y demandantes, sobre la base de los elementos que la restringen, sería prudente analizar no solo los que constituyen restricciones actuales, sino aquellos que ahora no lo son, pero pueden serlo en un futuro.

Paso 3: Contraste de las estrategias con el análisis de la misión y las situaciones límites

4 (García Vidal, 2004)

Una vez que ya se ha analizado la misión y las situaciones límites de la organización se procede a realizar el contraste de estos elementos con las estrategias de la empresa.

Para ello es esencial partir de un diagnóstico de la proyección estratégica de la organización. Sobre esta base se propone entonces contrastar la coherencia de estas estrategias con lo definido teóricamente en el paso anterior.

Al desarrollar esta comparación, lo principal a evaluar es si existen diferencias significativas entre lo planteado en la presente investigación y las estrategias reales adoptadas por la entidad. El grupo de trabajo debe diferenciar aquellas estrategias sobre la base de las categorías esenciales siguientes:

I: No existen diferencias significativas

II: Sí existen diferencias significativas

Es preciso señalar que este es un análisis cualitativo de contraste de las características y naturaleza de las estrategias adoptadas por la organización con respecto a las declaradas muy genéricamente en paso anterior; por lo que se propone aplicar instrumentos para obtener el consenso de los integrantes del grupo de trabajo en cuanto a la clasificación de las categorías expuestas anteriormente. Experiencias previas han demostrado que el método Delphi puede ser muy favorable para lograr este objetivo, por lo que el autor, sin descartar otros, lo propone.

Paso 4: Ajuste de la interrelación e interacción estratégica

Una vez que se han contrastado y clasificado las diferencias de las estrategias se debe realizar el análisis siguiente.

Para las del grupo **II** se recomienda iniciar el ajuste con una sesión de trabajo en grupo donde se valoren las causas de esas diferencias significativas, con el propósito de evaluar la factibilidad y posibilidad de ajustar la proyección estratégica de la organización, orientándola, en función de lo planteado en su misión y las situaciones límites definidas, a explotar todas las potencialidades con que cuente la empresa a partir de la combinación más efectiva de sus recursos humanos, materiales, financieros, informativos y de conocimientos, dentro del contexto socio-político y legal en que la enmarque el entorno. Estas nuevas estrategias deben tender a maximizar los efectos positivos de la organización tanto para el entorno como para ella misma en el corto, mediano y largo plazo.

Para las correspondientes al grupo **I** se procedería a valorar si las estrategias que se tienen, aunque estando dentro de cierto margen confiable, en coherencia con la misión y las situaciones límites de la empresa, son las más apropiadas, para ello sería favorable considerar, entre otras, las preguntas siguientes:

a. ¿Se pueden adoptar otras estrategias?

- b. ¿Son necesarias todas las que existen?
- c. ¿Es posible integrar algunas de ellas?
- d. ¿Las estrategias con que contamos son las más apropiadas para la organización en el escenario actual?
- e. ¿Lo serán también en el futuro inmediato?

Estas preguntas se recomienda hacerlas también una vez que el grupo de trabajo ha trazado los ajustes correspondientes a las estrategias del grupo I.

Paso 5: Fraccionamiento de la misión en función de las perspectivas del (CMI)

Las perspectivas son las dimensiones donde se desarrolla el negocio de la empresa y en los momentos de su determinación es muy necesario conocer si la empresa es lucrativa o no, ya que determina cual debería ser la posición de las perspectivas en el curso estratégico de la organización, reflejado muchas veces con la ayuda de otra herramienta del control de gestión: el Mapa

Estratégico⁵. “Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar sus resultados” (Norton y Kaplan, 2004)

Una empresa lucrativa vinculará todas las dimensiones del negocio a obtener beneficios reflejados en la ganancia de dinero. Una empresa no lucrativa vincula todas las dimensiones del negocio a obtener beneficios reflejados a dar servicios que favorezcan a la sociedad generalmente y que no están directamente ligadas a las ganancias de dinero. La definición de las perspectivas y su relación causal entre ellas es una las principales fortalezas del CMI, su ubicación muestra como se ve la empresa a partir de una lógica causal garantizando así su alineación con los resultados y estrategias⁶.

5 (Soler González, 2009)

El CMI ha sido diseñado por Robert Kaplan y David Norton sobre la base de cuatro perspectivas básicas:

1. La **financiera**, donde como su nombre lo indica se concentra todo lo referente a los factores económicos, rentabilidad, utilidades, liquidez, las inversiones, flujos de capital y similares
2. La de **clientes**, donde se asocia lo relacionado con ellos, su satisfacción, fidelidad, retención, cuota de mercado de la empresa, entre otros elementos afines
3. La de **procesos internos**, donde se vinculan fundamentalmente lo concerniente a la tecnología, la infraestructura, la organización del trabajo, la materia prima y los materiales
4. La de **formación y crecimiento**, a la que se anexa todo lo concerniente al capital humano y su aprendizaje y desarrollo competitivo continuo para su contribución definitiva al crecimiento de la empresa

Es criterio del autor, que, dada la importancia del tema medioambiental para la vida en nuestro planeta, podría valorarse la pertinencia de incorporar una quinta perspectiva con la que varios autores ya han trabajado, pudiéndose denominar propiamente “**medioambiental**”, o como ha sido definida en ocasiones “**responsabilidad social**”.

En este último paso del instrumento se procede a derivar cada uno de los elementos constitutivos de la misión de la organización en función de las perspectivas del CMI y su posición en el mapa estratégico sobre la base de sus relaciones causales, de acuerdo a si la empresa es con fines de lucro o no.

Si es con fines lucrativos se parte de la perspectiva de formación y crecimiento, que sería la base para la efectiva realización de los procesos internos, lo que daría paso a que la perspectiva de clientes arroje favorables resultados cualitativa y cuantitativamente, garantizando que mejoren los resultados financieros.

Si la organización es sin fines de lucro se partiría de la perspectiva financiera que acota el margen presupuestario con que se cuenta, esto sería base para la formación y crecimiento de los recursos humanos que contribuiría en gran medida a la efectividad de la ejecución de los procesos internos lo que generaría un impacto favorable en los clientes de la empresa.

6 (Ídem.)

Para realizar este paso se propone como herramienta a utilizar la matriz primaria de alineación organizacional (**ver figura 3**), donde en la primera columna se ubican, por cada perspectiva, los indicadores de gestión y se señalan sus relaciones con las fracciones de la misión y los objetivos estratégicos, para, en una última columna, tener los valores planificados y reales de cada uno de esos indicadores que miden el desempeño organizacional. Se le ha acotado la denominación de matriz primaria porque en un momento más profundo de la investigación se plantea llegar a integrar los otros elementos que pueden componer el CMI, entre los tradicionales se encuentran los siguientes:

Niveles de decisión. Clasificados en tres categorías; alta dirección, mandos intermedios y núcleo operacional

Impacto de los indicadores: Eficiencia o eficacia

Procesos a los que mide cada uno de los indicadores diseñados, esta relación específicamente ofrece muchas ventajas para favorecer a una efectiva gestión de los procesos empresariales.

PERSPECTIVA: «X»	Fracciones de la Misión			Objetivos Estratégicos			Valores	
	I	II	M	A	B	Z	Plan	Real
Indicadores								

1								
2								
N								

Figura 3. Matriz Primaria de Alineación Organizacional

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto contribuye a perfeccionar el desempeño organizacional a través de una alineación de la misión de la empresa con las estrategias que se deriven de situación concreta con sus oferentes y demandantes, sobre la base de los elementos que la restringen en estas relaciones. Esto se debe en gran medida a que posibilita incorporar la misión, a través de sus fracciones, al CMI por cada una de sus perspectivas en coherencia con el mapa estratégico de la entidad, relacionándolas con los indicadores de gestión que miden el desempeño y permiten la toma de decisiones preferentemente de manera proactiva ante desviaciones en el desempeño empresarial con respecto a lo definido en sus estrategias. Se considera que el presente procedimiento es ampliamente generalizable a cualquier tipo de organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. García Vidal, G. (2004) Contribución Epistemológica para la Administración. Universidad de Oriente, Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
2. Kaplan, R. S. (1996) El Cuadro de Mando Integral / Kaplan, R. S., Norton, D. P. Barcelona, 2.Ed. Ediciones Gestión. .
3. Kaplan, R.S. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos, Barcelona, Ediciones Gestión 2000. p. 34
4. Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2002). Técnicas de análisis empresariales en la certeza e incertidumbre. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Editorial FeGoSa. Morelia, Michoacán, México.
5. Nogueira Rivera, D. (2002/b/). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
6. Pérez Campaña, M. (2005) Contribución al Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimiento para Organizaciones

Comerciales. Universidad Central “Martha Abreu”. Las Villas, Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. pp. 20-38

7. Soler González, R.H. (2009) Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. pp. 32-36

8. Vilariño Corella, C.M. (2007). La misión, visión, políticas y los objetivos estratégicos. Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad “Oscar Lucero Moya” Holguín, Cuba. pp. 2-4

Cita esta página

Reyes Chávez Eugenio. (2011, abril 7). *Cómo se relacionan el control de gestión y la estrategia empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-se-relacionan-el-control-de-gestion-y-la-estrategia-empresarial/>

Escrito por:

Eugenio Reyes Chávez

Ingeniero Industrial; Universidad de Holguín, Cuba 2009. Diplomado de Docencia Universitaria; Universidad de Holguín, Cuba 2010. Cursos de postgrado de Economía de Almacenes, Gestión de Procesos, Metodología de la investigación científica, Organización del trabajo, Macroeconomía, Introducción a la economía industrial, Introducción a la teoría de juegos, Estudio de factibilidad, Gestión turística, Negociación en el turismo y Gestión en la seguridad y salud del trabajo. Profesor e investigador, miembro a tiempo completo del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, pertenece al colectivo de la disciplina de Gestión de Procesos y Cadenas de Suministro, imparte docencia en la formación de Ingenieros Industriales y Licenciados en Economía, en materias de Gestión de procesos II; Logística y Metodología de Proyectos de Investigación de Ingeniería Industrial; así como los cursos de postgrado Técnicas de Dirección y Perfeccionamiento Empresarial. Ha desarrollado diferentes trabajos de investigación y de servicios científicos técnicos en empresas del territorio, con resultados positivos.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA EN ESTE MÓDULO

BIBLIOGRAFIA CORTE 3A

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

14p

<https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Administracion%20Estrategica/Leccion%203/WORD/Sesi%C3%B3n%203%20Tutorial%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica.pdf>

8p

<https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

6p

<https://modum.com.uy/las-6-fases-para-implementar-exitosamente-una-estrategia/>

5p

<https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T5.pdf>

16p

<https://blog.hubspot.es/marketing/control-estrategico>

6p

<https://repositorio.unan.edu.ni/8572/1/18799.pdf>

81p

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

3p

<https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/9616-que-es-la-evaluacion-de-las-estrategias>

2p

<https://negociosmype.com/evaluacion-de-la-estrategia/>

5p

https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf

20p

<https://es.slideshare.net/hannamercedes/estrategia-empresarialformulacionplaneacioneimplantacion>

291p

[https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/.](https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/)

259p

[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1333/Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1333/Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

120p

<https://gestion.pensemos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>

6p

<https://es.gadget-info.com/difference-between-strategy-formulation>

3p

BIBLIOGRAFIA CORTE 3B

<https://www.excellentia.com.uy/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

6p

<https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

3p

<https://www.workmeter.com/en/blog/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos/>

3p

<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

5p

https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

6p

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

13p

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

4p

<https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

2P

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

3p

<https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

5p

https://descuadrando.com/Control_estrat%C3%A9gico_en_la_empresa

4p

<https://www.economia360.org/control-estrategico/>

2p

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/488/3444?inline=1>

16p

<https://www.globalcci.org/blog/2018/03/26/control-de-gestion-y-estrategia-empresarial-aliados-invincibles/>

3p

<https://acef.cef.es/estrategia-control-gestion.html>

4p

<https://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control>

23p

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130009/Propuesta%20de%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20aplicado%20a%20Deloitte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

117p

https://www.gestiopolis.com/como-se-relacionan-el-control-de-gestion-y-la-estrategia-empresarial/#google_vignette

11p

https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

7p

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/09CAP3V3.pdf>

42p

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13641/ESTRATEGIAS%20EN%20LA%20GESTION%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38p

<https://www.cofide.mx/blog/15-herramientas-de-control-que-debes-aplicar-en-tu-empresa>

11p

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/los-indicadores-elemento-decisivo-para-el-control-de-la-estrategia-empresarial.pdf>

5p

http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf

7p