



TODO BAJO CONTROL

Definición de metas claras, retroalimentación con el entorno, desarrollo de incentivos y un sistema de medición de resultados, son claves para mejorar sustancialmente la gestión de una empresa.

El control de gestión no se refiere a ejercer un control coercitivo de la empresa, ni tampoco se limita a corregir desviaciones. El control de gestión consiste en mantener permanentemente controlado el rumbo de la empresa hacia sus objetivos.

Mantener el control

Las empresas son entes abstractos que deben perseguir ciertos objetivos definidos por sus dueños. Como el medio en el que actúan está en constante cambio, el logro de sus metas sólo puede alcanzarse mediante un esfuerzo consciente de medición de lo que está sucediendo en el entorno, utilizando mecanismos de retroalimentación que permitan realizar los ajustes necesarios para mantener a la empresa en la dirección deseada.

Otra dificultad que enfrentan para alcanzar dichos objetivos es que existen muchos niveles de decisión entre los dueños y los encargados de ejecutar las acciones concretas, y cada una de las personas que interviene tiene sus propios intereses, los que no necesariamente

coinciden con los de los propietarios. Esto da lugar al “problema de agencia”.

El problema de agencia consiste en que un principal le encarga a un agente que realice algo. Los objetivos de ambos no necesariamente coinciden, y es posible que el agente privilegie sus propios intereses. Esta situación es particularmente compleja cuando el principal no puede conocer el nivel de esfuerzo que pone el agente en su encargo, a menos que incurra en costos de monitoreo.

Por ejemplo, si se le pide a un empleado que lleve urgente un documento a una oficina cercana, y ese día se está transmitiendo una interesante final de fútbol, es posible que éste dedique algunos minutos a observar tan magno encuentro deportivo, en las vitrinas que se encuentran en el camino. Un problema de este tipo es fácil de detectar, ya que si el empleado se demora dos horas para recorrer cuatro cuadras, es evidente que está dedicado a satisfacer sus intereses y no a cumplir con su trabajo, por lo que su control es bastante simple.



Punto Clave

El control de gestión consiste en mantener permanentemente controlado el rumbo de la empresa hacia sus objetivos.

Distinto es el caso del gerente general, quien también es un agente respecto al directorio, pero el cumplimiento de lo que le encargan es bastante más complejo de medir. El gerente debe dedicar sus esfuerzos a crear valor para los accionistas, pero es posible que sus propios intereses no coincidan completamente con ese objetivo.

Por ejemplo, existen casos en que los gastos de representación, o las comodidades de la oficina del gerente, son superiores a lo necesario para cumplir correctamente su cometido y apuntan sólo a aumentar la satisfacción de éste.

En resumen, el problema de agencia radica en la divergencia entre los objetivos del principal (sea este el supervisor, el gerente o el accionista) y el agente (sea este el empleado de tienda, el gerente de nivel medio o el gerente general). Si bien existen distintas definiciones para el término “Control de Gestión” en la literatura, todos los autores están de acuerdo en que los sistemas de control de gestión se encargan de mantener los objetivos alineados en la medida de lo posible, sin incurrir en costos de monitoreo excesivos.

Mantener el control ¿Cómo lograr que todos “remen” en la dirección correcta?

Según R. Anthony, el Control de Gestión es “el proceso por el cual los directivos de todos los niveles se aseguran de que las personas a las que supervisan implantan las estrategias formuladas por la empresa”.

Los sistemas de Control de Gestión incluyen los siguientes elementos fundamentales:

1. Definición de Objetivos y Metas

El control de gestión consiste en mantener permanentemente controlado el rumbo de la empresa hacia sus objetivos. El primer paso en el proceso de control de gestión se conoce como planificación estratégica. Para lograrlo, los gerentes deben, en primer lugar, definir la forma en que se imaginan alcanzar dichos objetivos. Como ilustra su nombre, la planificación estratégica es la forma en la cual proyectamos llegar a la meta, o en términos más amplios, la Visión.

En la práctica no siempre se realiza una distinción adecuada entre Misión y Visión. La Misión es el por qué de nuestra existencia como empresa, es nuestro aporte como empresa a la sociedad. Veamos algunos ejemplos de Misión:



Por otra parte, la Visión es cómo nos vemos dentro de un horizonte temporal amplio, (normalmente, en un periodo de 10 a 15 años dependiendo de la industria). Por ejemplo, la visión de Walmart: “Ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores”.

Nuestra estrategia es la forma en la cual, haciendo aquello para lo que existimos (la misión), alcanzamos nuestros sueños (la visión).

Robert Kaplan y David Norton, creadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), definen a la estrategia como “la forma en que la empresa intenta crear valor para los interesados”. Ello les lleva a sostener que la estrategia es una hipótesis sobre futuros resultados basada en ciertos drivers. Por último, existe un tercer factor a tomar en cuenta, este viaje para alcanzar nuestra meta cuenta con un marco valórico que se explicita mediante los Valores Corporativos.

La mayoría de los autores coinciden en marcar una secuencia lógica a seguir al momento de pensar la forma de alcanzar nuestras metas, la cual se resume en establecer: Misión, Valores, Visión, Estrategia, e Implementación de la Estrategia.

Ahora bien, dependiendo del autor, la Planificación Estratégica enmarca al proceso descrito anteriormente de forma total o parcial. En su acepción más amplia, la Planificación Estratégica es el proceso de determinar los objetivos de la organización, las estrategias para alcanzarlos y la manera de implementarlas. Algunos autores (por ejemplo, R. Anthony y V. Govindarajan) utilizan el término en referencia a la forma de implementar las estrategias. A continuación analizaremos ambas definiciones. 2. Incentivos

La segunda etapa es definir incentivos adecuados para que todos los miembros de la organización persigan los

Planificación Estratégica en sentido amplio

Bajo esta aproximación, la Planificación Estratégica parte desde el proceso mismo de reflexión y búsqueda de oportunidades en el entorno. Aceptadas las ideas de Robert Kaplan y David Norton, que señalan que la estrategia debe ser la forma en la cual se intenta crear valor sostenido, nos podríamos preguntar de qué forma esto se logra. En sentido general, los autores antes mencionados afirman que se deben conciliar las capacidades internas, fortalezas y debilidades, con el ambiente externo, donde se encuentran oportunidades y amenazas.

Así, la gerencia superior formula las estrategias mediante una reflexión consciente sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos. En particular, Michael Porter ha gozado por varios años de gran aceptación, afirmando que para obtener el posicionamiento en el mercado que permita la creación de valor sostenido, se debe seleccionar un conjunto de actividades en las cuales la empresa se pueda destacar y que le permitan generar una diferencia competitiva sostenible.

La teoría de Porter es aplicable por las unidades estratégicas de negocio, las que compiten a nivel comercial. Esto nos lleva a realizar una distinción entre la Estrategia Competitiva y la Estrategia Corporativa, ya que para la planificación y el control de gestión se trata de ámbitos distintos.

La estrategia corporativa trata principalmente de encontrar la mejor combinación de negocios. A nivel corporativo se define en qué sectores industriales se quiere estar y los recursos que se asignarán a cada uno de dichos sectores. A este nivel se responde el DÓNDE competir, y no el CÓMO competir, definición que dependerá de la unidad de negocio.

A nivel de estrategia corporativa se pueden distinguir tres categorías:

a) Negocio único. La empresa participa solamente en una línea de negocios. Por ejemplo, una imprenta.

b) Diversificación en negocios relacionados. La empresa participa en varias industrias relacionadas, y aprovecha competencias básicas que son comunes a esas industrias. Por ejemplo, Procter & Gamble tiene una división de pañales, otra de detergentes, otra de jabones, entre otras. Las competencias básicas comunes son el conocimiento de tecnologías químicas, y el desarrollo de marketing y cadenas de distribución efectivas.

c) Diversificación en negocios no relacionados. La empresa participa en diferentes sectores industriales, sin relación entre ellos. Por ejemplo, el Grupo Luksic en Chile participa en los sectores de minería, banca, alimentos, telecomunicaciones, entre otros.

La competencia entre empresas se da a nivel de unidades de negocio. Así, es la unidad de negocios la que debe definir la estrategia competitiva que seguirá, lo que implica establecer las ventajas competitivas y la misión de cada unidad de negocio.

¿Cómo implementar las estrategias?

Bajo esta mirada, la planificación estratégica es posterior a la definición de las estrategias para alcanzar la visión. El esquema jerárquico de análisis es el siguiente:

- **Misión:** Por qué y para qué existe la organización.
- **Valores:** Qué es importante para la organización.
- **Visión:** Lo que la organización quiere ser.
- **Estrategia:** Cómo alcanzar la visión.
- **Planificación estratégica:** Cómo implementar las estrategias.

En este contexto, la planificación estratégica es sistemática y se realiza de manera periódica, a diferencia de la formulación de nuevas estrategias, que aparece como una respuesta a las nuevas oportunidades o amenazas.

Las organizaciones realizan una programación periódica (normalmente anual), que comienza con una revisión y actualización del plan estratégico del año anterior y continúa con la definición de las hipótesis básicas para el año que comienza (situación de la economía, competencia, precios, legislación, etc.). Este plan básico se traduce en planes y programas operativos para las diferentes unidades de la organización.

Normalmente, los responsables de cada unidad participan en esta etapa. El plan estratégico completo incluye información sobre las nuevas líneas de negocios que se desarrollarán, plan de nuevas oficinas, plan de personal, plan comercial, plan de medios y planificación financiera. Esta última incluye proyecciones de resultados, flujos y balance final.

Punto Clave



A nivel de estrategia corporativa se pueden distinguir tres categorías: Negocio único; Diversificación en negocios relacionados y Diversificación en negocios no relacionados

2. Incentivos

La segunda etapa es definir incentivos adecuados para que todos los miembros de la organización persigan los objetivos y metas definidas. Estos incentivos pueden ser monetarios (premios en dinero), o no monetarios (ascensos, tiempo libre, etc.)

Para los niveles operativos es fácil diseñar compensaciones ligadas al cumplimiento de ciertas metas, como por ejemplo, bonos de producción o de ventas. Pero para los niveles ejecutivos, los incentivos se relacionan con objetivos más globales, como el precio de la acción, utilidad de la empresa, participación de mercado y otras.

Estas compensaciones ligadas a metas, generan un nuevo problema: los agentes pueden realizar acciones destinadas a cumplir sólo con la meta formal, y no a lograr el objetivo de la empresa. Por ejemplo, un vendedor puede realizar ventas ficticias para ganarse un bono, y los ejecutivos pueden manipular las cifras contables para llegar a la meta fijada, como pasó en la empresa ENRON. Veremos los incentivos con mayor profundidad en la clase #7.

3. Medición

Debe existir un sistema que permita medir lo realmente realizado. Estas medidas pueden ser financieras, como "rentabilidad sobre la inversión", "utilidad por acción", "margen de utilidad sobre las ventas", o no financieras como "clima laboral", o "porcentaje de mejora en la calidad percibida por clientes". Al comparar las metas definidas con los resultados reales existen diferentes niveles de análisis. El nivel más bajo es una acción correctiva simple (por ejemplo, la cantidad de materia prima utilizada por unidad de producto fue excesiva, debido a errores en el proceso productivo). El nivel siguiente, consiste en cuestionar las premisas y valores utilizados en el presupuesto (por ejemplo, para fabricar una unidad se deben utilizar más horas de mano de obra que las presupuestadas, por lo que debe cambiarse ese supuesto en la planificación del próximo periodo). Si la causa de la desviación no es atribuible a los valores usados en el presupuesto, y obedece más bien a un error de diagnóstico de la situación, la empresa puede revisar sus planes y programas, e incluso puede llegar a replantearse la estrategia seguida.

Ejercicio Práctico

"Es el por qué de nuestra existencia como empresa, es nuestro aporte como empresa a la sociedad". La definición anterior corresponde a:

Selecciona tu respuesta:

- A) La estrategia.
- B) La misión.
- C) La visión.
- D) Los objetivos.

La alternativa correcta es: La misión.

En la práctica no siempre se realiza una distinción adecuada entre Misión y Visión. La Misión es el por qué de nuestra existencia como empresa, es nuestro aporte como empresa a la sociedad. Por otra parte, la Visión es cómo nos vemos dentro de un horizonte temporal amplio, normalmente en un periodo de 10 a 15 años, dependiendo de la industria. Por lo tanto, nuestra estrategia es la forma en la cual, haciendo aquello para lo que existimos (la misión), alcanzamos nuestros sueños (la visión).