

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Lo que todo director
debe saber

Una guía paso a paso

George A. Steiner

Naturaleza y Diseño de Sistemas de Control

En el Cap. 13 se analizó la conversión de las estrategias en decisiones actuales y el desarrollo de presupuestos y otros planes tácticos. Un paso final en la implantación se relaciona con el control sobre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas, en las cuales se basan los presupuestos. Los presupuestos, planes tácticos, reglas, reglamentaciones, etc., no implantan planes en sí, sino que éstos sólo son implantados cuando las actitudes de los individuos están encausadas hacia el logro de las metas de la empresa, guiadas en parte por estas técnicas. Esto involucra el proceso de la dirección. Por supuesto, es imposible analizar un tema en forma tan detallada en un libro tan corto. Sin embargo, un propósito útil será el subrayar la naturaleza y el diseño de los sistemas de control, y los factores humanos que los directivos tienen que tomar en cuenta al tratar con el proceso de control. Estos dos aspectos de la implantación son el tema de este capítulo y del siguiente.

El Alcance de los Deberes Directivos en la Implantación

Para que los planes puedan implantarse, es obvio que deben existir primero. Paralelo al desarrollo de planes y/o después de la preparación de los mismos, los directivos necesitan tomar varias acciones, antes de que estos planes puedan ponerse en práctica. Por ejemplo, la organización total de una empresa debe ser la adecuada para los deberes, magnitud y empuje de la misma. Las secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes deben ser determinados y comunicados; se deben identificar aquellas personas responsables de deberes específicos, y que tengan un conocimiento profundo

acerca de lo que deben hacer. Debe tenerse la seguridad de que los recursos tanto humanos como físicos, estén o estarán disponibles cuando sea necesario para facilitar la implantación de planes. Deben establecerse sistemas de incentivos y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual. Por supuesto que esto último se relaciona con los presupuestos, planes tácticos y otras guías de acción. El sistema completo de información directivo debe diseñarse para asegurar que los directivos tengan los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto. Programas de capacitación para aumentar la capacidad tanto directiva como laboral al elaborar e implantar planes deberían diseñarse. En general, debe asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de las metas de la empresa.

Todas estas responsabilidades directivas están entremezcladas; no se presentan en serie. El hecho que debe subrayarse es que las técnicas de control (a excepción de las automáticas) no controlan nada, sino que es el proceso directivo completo que guía, coordina, motiva y controla el empeño humano, y determina la efectividad y eficacia con las que se implantan los planes. Estas actividades directivas deben reflejar actitudes, motivaciones, respuestas, etc., de los individuos dentro de la organización. Bajo este aspecto, el desarrollo de técnicas de control y el uso de las mismas para poner en práctica los planes involucra a una amplia variedad de consideraciones relacionadas con la dirección y las personas dentro de la empresa.

El Significado de Control

La palabra control se utiliza aquí en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas.

Tipos de Control

Existen controles clasificados por su uso para estandarizar el desempeño, conservar bienes, estandarizar calidad, limitar autoridad sin el consentimiento de la alta dirección, medir el desempeño, etc.¹ Newman clasificó los controles en

tres tipos básicos: primero, existen controles directivos que están diseñados para detectar derivaciones de una norma y para permitir la acción correctiva antes de que se complete una operación. Por ejemplo, las medidas de trayectoria que se hicieran inmediatamente después de que la nave espacial con destino a la Luna despegó, y se realizaron correcciones mucho antes de que llegara a la Luna. Segundo, existen los controles sí/no, los cuales especifican que se requiere la aprobación antes de que se pueda emprender el próximo paso. Finalmente, tenemos los controles de posacción, los cuales miden los resultados después de que se haya completado una acción.² El diseño de sistemas de control refleja el tipo de control básico que tiene en la mente la dirección. La mayoría de los mencionados en este capítulo se relaciona con el primer tipo.

El Proceso de Control Básico

ESTABLECER NORMAS

El proceso de control se inicia con planes. Como se ha dicho antes, en el proceso de planeación existe una continua reducción de detalles, de estrategias amplias a planes tácticos, específicos. Estos últimos establecen metas, fines y normas (palabras que se utilizarán como sinónimos en el presente) para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos.

La decisión directiva es muy importante en este momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. La clave para determinar las normas a fijarse es la respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que quiere medir la dirección? No se pueden establecer normas para todo, así que hay que seleccionar aquellas actividades claves, las cuales la dirección desea observar continuamente.

Al seleccionar las normas, los directores deberían mantener presente la ley de Pareto,³ la cual dice que en un grupo de elementos los más importantes representan una proporción pequeña del todo. Asimismo, una empresa puede encontrar que 5% de sus empleados representan 90% de las ausencias totales o que 80% de sus ingresos se deriva de 5% de la clientela. Entre más concreto que específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la misma. Esto no quiere decir que todas las normas deben ser específicas; en realidad no todas las actividades que la dirección desea observar pueden expresarse en términos concretos. Por ejemplo, un plan para mejorar la capacitación directiva no puede expresarse fácilmente en números.

MEDIR EL DESEMPEÑO CONTRA LAS NORMAS

Existen varios diferentes aspectos en cuanto a la medida del desempeño: primero, ¿qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas

Segundo, los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse. Debido a los cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente, puede ser necesario corregir las normas antes de considerar el desempeño. Para este fin están diseñados los presupuestos variables tratados en el Cap. 13.

Tercero, la dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. Este aspecto de control es un tema muy amplio, ya que no sólo está relacionado con el control, sino también con todos los demás aspectos de la dirección. En cuanto se refiere al control, el sistema de información a directivos debe identificar aquellos puntos dentro de un área de responsabilidad de un directivo, cuya vigilancia permitirá al mismo ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados, para lograr las metas bajo su responsabilidad. Esto representa un problema de diseño muy complejo, ya que éste debe responder a las necesidades, conocimientos, métodos preferidos para obtener y utilizar la información, la norma bajo revisión, etc., del directivo. Entre menos concreta sea la norma, contra la cual se mide el desempeño, más difícil será el problema de diseño del sistema de información.

Los informes de control variarán bastante en los diferentes niveles dentro de la organización. Por ejemplo, el EJ querrá informes con respecto a si las misiones y los objetivos de la empresa aún son apropiados, si las partes críticas del plan estratégico están siendo implantadas (por ejemplo, adquisiciones, desarrollo, mantenimiento, desarrollo de productos nuevos y progreso en la construcción de nuevas instalaciones) y si las operaciones actuales son satisfactorias.

El vicepresidente ejecutivo probablemente desea detalles más penetrantes acerca de las operaciones de la empresa, mientras que para los directivos a nivel inferior el foco de atención será mucho más limitado.⁴

Cuarto, debe mencionarse el poder de las computadoras al facilitar el control.⁵ La computadora, cuando es diseñada, instalada y operada en forma adecuada es un método extremadamente eficiente para obtener información en forma rápida y exacta. Por ejemplo hoy en día, los sistemas de información de tiempo real basados en la computación se utilizan ampliamente para obtener informes acerca de acciones cuando se llevan a cabo.

Quinto, obtener informes que comparan resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información, pero bastante inadecuados para otros. Cuando los directivos evalúan el desempeño general de otros directivos, una base necesaria consiste en una comparación de resultados financieros de su área de operación respectiva con los objetivos predeterminados. Sin embargo, para varias otras actividades se necesita una advertencia anticipada, o personas que pronostican los resultados. Esto se llama control orientado hacia el futuro, (feedforward).⁶ Los directivos no quieren averiguar que las ventas del mes pasado fueron 10% menos que lo esperado, sino que quieren saber ahora que las ventas del mes próximo pueden resultar en 10% por debajo del nivel normal, a menos que se tomen acciones para contrarrestar esta tendencia. Un control realmente efectivo requiere de pronósticos exactos.

Se necesita mucha ingenuidad para encontrar pronosticadores útiles. Los pronósticos proporcionan un tipo de advertencia anticipada. Conjuntos, tales como flujos de actividad programados pueden servir para señalar dificultades futuras, cuando no se cumple un acontecimiento importante. Un gerente de ventas puede utilizar una combinación de los factores visitas en el campo, investigación de clientes, quejas, mercancía devuelta, etc., para predecir divergencias futuras de los planes.⁷

EVALUAR EL DESEMPEÑO Y TOMAR ACCION CORRECTIVA

Las medidas del desempeño pasado y los pronósticos, de hecho alertan a los directivos en cuanto a lo que está pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan qué acciones deberían emprenderse. Existen dos fases para esta actividad: la primera se relaciona con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

La evaluación adecuada de las señales es muy importante. Algunos métodos para pronosticar eventos futuros pueden no ser muy dignos de crédito y se necesita un criterio considerable para prevenir acciones precipitadas. Por ejemplo, un aumento repentino en las ventas de un producto puede indicar una moda, y no un aumento por mucho tiempo de la demanda del consumidor. El tomar acción con respecto a este incremento repentino podría resultar en una capacidad excesiva, aumento en los costos por unidad y una baja en las utilidades. Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisiones de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados, etc. A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.⁸

ALGUNAS LECCIONES DE EXPERIENCIA AL DESARROLLAR SISTEMAS DE CONTROL

Con base en lo antes mencionado, es obvio que diseñar un sistema de control efectivo no es un asunto muy sencillo, especialmente en empresas grandes. La experiencia obtenida con los sistemas de control ha producido numerosas lecciones que deberían ayudar al directivo a desarrollar sistemas más efectivos. Como el factor presupuesto es un punto central para la mayoría de los mecanismos de control, se presentarán algunas de las lecciones de experiencia más sobresalientes con respecto a los presupuestos. Estas lecciones, sin excepción alguna, también pueden aplicarse a todos los sistemas de control que tienen como propósito la implantación de los planes.

Desarrollar y utilizar adecuadamente un sistema de presupuesto no es una tarea fácil, pero es crucial para una planeación sistemática efectiva. Entre estas lecciones obtenidas de la experiencia al desarrollar sistemas de presupuesto efectivos, las siguientes son las más sobresalientes, sin un orden de importancia.

Primero, debe haber un apoyo de la alta dirección; ningún sistema de presupuesto puede realizar su valor potencial sin el apoyo no-calificado de ésta. Segundo, debe haber una estructura organizacional bien definida. Para que un programa de presupuesto sea útil, los directivos deben entender su autoridad y responsabilidad, sus relaciones con sus superiores y subordinados y con otras unidades organizacionales. Esto es necesario para asegurar que un presupuesto no cubra ni más ni menos de las actividades legítimas de cada directivo, ya que en caso de que se pasen los límites, los valores del presupuesto como medio de planeación y control se reducen.

Tercero, el sistema de presupuesto debería formar parte de un programa de planeación a nivel de toda la empresa. El sistema de presupuesto es el elemento clave de la planeación; forma parte del proceso de planeación pero no representa su totalidad. La esencia de una buena planeación es tomar planes a largo plazo y convertirlos en presupuestos cuantitativos, que aseguran la coordinación actual entre las funciones y la integración con programas a un plazo mayor.

Cuarto, debe determinarse y entenderse la responsabilidad para el sistema de presupuesto. Aunque la alta dirección tiene la última responsabilidad es la misma, a excepción de las compañías pequeñas, es otorgada a otra persona por lo general, a un controlador o a un director de presupuesto. Nuevamente, cualquier persona involucrada debería saber lo que está pasando y quién debe desempeñar qué actividades. Un problema importante para lograr la preparación y el control del presupuesto efectivos consiste en la recopilación, organización, dissemination y evaluación de la información. En empresas más grandes, los procedimientos para operar el sistema generalmente están detallados en un manual de instrucciones.

Quinto, los presupuestos no deberían dominar las decisiones. Esto significa por ejemplo, que el sistema debe fomentar la comprensión, confianza y sentido común mutuos al utilizar los presupuestos. Los directivos deberán sentir que sus peticiones para ampliar el presupuesto o el aprovechamiento de una oportunidad para aumentar las utilidades serán aceptados positivamente por la alta dirección. También significa que ningún departamento fracasará en operar con otro sólo por razones del presupuesto y que existe una comprensión general en cuanto a que, conforme cambian los eventos, el apego riguroso a los presupuestos puede obstaculizar las metas más dominantes de la empresa. No estoy sugiriendo que los presupuestos no deben administrarse firmemente, sino que deberán administrarse de tal manera que se logren los propósitos más importantes de una compañía, cuando se llevan a cabo cambios, o cuando surgen nuevas consideraciones que no pueden acomodarse dentro de los límites presupuestales actuales.

Sexto, el vocabulario especial de contabilidad debería limitarse a un mínimo. A pesar de que los presupuestos no sólo son instrumentos de la contabilidad, su estructura está muy relacionada con esta última. No obstante, un mejor presupuesto no es el resultado de un lenguaje particular.

Séptimo, se deberá tener cuidado para asegurar que el sistema presupuestal no se convierta en demasiado complejo, difícil de manejar y restrictivo. El presupuesto es un mecanismo para delegar autoridad y si las restricciones presupuestales son demasiado detalladas y limitantes para ejercer la discreción los directivos experimentarían frustración, resentimiento y finalmente inercia. Los presupuestos son herramientas para la dirección, pero no representan a la dirección en sí.

Octavo, se pueden lograr mejores resultados si los presupuestos contienen normas claramente establecidas, con base en las cuales se mide el desempeño. Noveno, en toda la compañía debe crearse el entendimiento adecuado de los propósitos y limitaciones de los presupuestos, los cuales son herramientas para facilitar el logro de las metas óptimas de una empresa. No son medios para frustrar a la gente, como a menudo se les hace sentir a los directivos a nivel inferior, ni tampoco son instrumentos de presión, diseñados para incitar a las personas para que rindan un desempeño superior. Por ejemplo, si una persona es capaz de vender quince unidades, pero el supervisor piensa que sólo podría vender diez, debería tomarse en cuenta el número más bajo para el presupuesto por la sola razón de que éste será una mejor base para unir la producción materia prima, compras, etc. Si un gerente piensa que un vendedor puede vender cinco unidades más, la motivación debe resultar de otros medios más que del aumento presupuestal del vendedor.

Décimo, cierta comprensión de y poner atención a los trucos presupuestales debería descubrir prácticas, las cuales deben reducirse o eliminarse.

Undécimo, debe existir la participación en el desarrollo y el uso de los presupuestos. En general, a la gente no le gustan los presupuestos, probablemente porque no le gusta ser controlada. Una técnica muy eficiente para convertir las limitaciones de los presupuestos en aceptables consiste en encargarse de que haya una participación apropiada de la gente en el desarrollo de las mismas, el cual proporciona normas para el desempeño de ella. Este punto será examinado en forma más detallada en el Cap. 17.

Duodécimo, el sistema presupuestal deberá ser económico. Existen varios métodos en los cuales la palabra económico es importante. Para empezar, el control presupuestal deberá ser lo más sencillo posible. Un exceso de control puede crear confusión y frustración en vez de mejorar el control. Drucker señala de manera inteligente que los directivos deberán hacerse la siguiente pregunta: "¿Cuál es la cantidad de informes y estadísticas más pequeña y necesaria para entender un fenómeno y poder anticiparlo?" Una vez que se haya contestado lo anterior, deberán preguntar: "¿Cuál es el mínimo de datos con respecto a este fenómeno que proporciona una visión razonablemente credi-

Un aspecto también importante de los controles económicos son los costos. Es muy fácil establecer requisitos de información muy costosos (especialmente con computadoras), cuyo costo es mucho muy superior al valor que tienen para el directivo. No se debería descuidar la ecuación costo-beneficio al diseñar y utilizar los sistemas de control.

Decimotercero, los presupuestos deben tener significado, y deben ser establecidos sólo para factores importantes, los cuales la dirección desea observar, medir y entender.

Finalmente, no existe un sistema presupuestal ideal, adaptable a cualquier organización. Las características únicas de cada compañía, incluyendo los estilos directivos, magnitud, propósito y problemas, deben incluirse en el diseño del sistema.

Sistemas de Control en Empresas Grandes y Pequeñas

Merece la pena hacer notar las diferencias en cuanto a los sistemas de control en empresas pequeñas y grandes. En las muy pequeñas se necesitan relativamente pocos presupuestos u otros planes tácticos, ya que los directivos se comunican entre sí y con sus empleados a diario. Los procesos de producción, fuerzas del mercado, análisis del flujo de caja, etc., tienden a ser mucho más sencillos que en las organizaciones grandes, lo cual facilita a los directivos la observación sin sistemas de información muy elaborados.

Sin embargo, en las empresas grandes los problemas de comunicación entre los directores a cualquier nivel se vuelven más y más difíciles conforme la compañía crece; surgen dificultades para coordinar los esfuerzos; y la empresa está expuesta a más peligros y requiere de un conjunto de técnicas de exploración más amplio para prevenir estos peligros. El resultado obvio es que los sistemas de control en empresas más grandes son mucho más complejos que en las pequeñas.

Resumen

Este capítulo se inició con la observación de que controlar las actividades humanas para lograr los planes involucra el proceso directivo total y una comprensión de la naturaleza de los seres humanos en sí.

Se mencionó que existen varios tipos de sistemas de control para implantar planes. El que se trató en el capítulo se refiere al establecimiento de normas de desempeño, a la evaluación de este desempeño en vista de estas normas, y a la toma de acciones para corregir divergencias de la norma.

Se analizaron las lecciones obtenidas de la experiencia en la formulación de sistemas presupuestales y se afirmó que son aplicables a otros sistemas diseñados para controlar el desempeño para implantar planes. Las lecciones fueron las siguientes:

Debe existir el apoyo directivo.

La estructura organizacional de la empresa debe estar bien definida.

El sistema presupuestal debe planificarse e integrarse en el plan estratégico. La responsabilidad para el sistema presupuestal debe establecerse y comprometerse.

Los presupuestos no deberán dominar a las decisiones; es decir no deberán sustituir el criterio directivo.

El lenguaje especial de contabilidad deberá reducirse a un mínimo en los presupuestos e informes presupuestales.

Se deberá asegurar que el sistema de presupuesto no se convierta en demasiado complejo, difícil de manejar y restrictivo.

Se lograrán mejores resultados si los presupuestos contienen normas claramente definidas, contra las cuales puede medirse el desempeño.

En toda la empresa debe crearse la comprensión adecuada de los propósitos y limitaciones de los presupuestos.

Deben evitarse más los aspectos engañosos del presupuesto, tales como gastar un exceso de efectivo en los últimos días del año presupuestal para asegurar una base superior al negociar el siguiente año.

Debe haber una amplia participación en el desarrollo de los presupuestos. El sistema presupuestal debe ser económico.

El presupuesto debe tener significado.

El sistema de presupuesto debe adaptarse a las características únicas de la compañía.

Finalmente, se mencionó que los sistemas de control en compañías pequeñas son sencillos, comparados con los de las empresas grandes.