

NI 11444

E 395

K. 12698



**CUADERNOS DE LA FUNDACION
Nº 8**

**LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE
CONTROLLING ESTRATEGICO EN LA EMPRESA**

Autor: D. Miguel Angel Martínez Martínez
Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares
Director General de la Fundación MAPFRE ESTUDIOS

Abril, 1992

**LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACION
MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:**

1. **FILOSOFIA EMPRESARIAL.**
2. **RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE
"ALTOS PROFESIONALES DE SEGUROS"
(A.P.S.)**
3. **DIRECCION Y GESTION DE LA SEGURIDAD.**
4. **LOS SEGUROS EN UNA EUROPA CAMBIANTE: 1990-1995**
5. **LA DISTRIBUCION COMERCIAL DEL SEGURO: SUS ESTRATEGIAS Y RIESGOS**
6. **ELEMENTOS DE DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA**
7. **LOS SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y SU OBLIGATORIEDAD DE ASEGURAMIENTO**
8. **LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROLLING ESTRATEGICO EN LA EMPRESA**

Copyright: F.M.E.

PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL DE ESTE TRABAJO SIN EL PERMISO ESCRITO DEL AUTOR O DE LA FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS.

PRESENTACION

El Cuaderno de la Fundación nº 8 recoge una visión del **CONTROLLING** que busca salirse del tradicional esquema funcional (Control de la Gestión como herramienta financiera y en los Sistemas de Dirección por Objetivos) para adentrarse en la esencia misma de la configuración y seguimiento de las estrategias empresariales.

CONTROLLING ESTRATEGICO es la herramienta adecuada a un mercado competitivo y a un entorno cambiantes. Diversos ejemplos ilustran este concepto de Control Directivo.

El Plantío, Abril de 1992

El texto de este Cuaderno obedece a la ponencia dictada por el autor en el Seminario sobre **CONTROLLING ESTRATEGICO**, organizado por Management Circle en Madrid, los días 30 y 31 de Marzo de 1992.

INDICE

	<u>PGNAS</u>
I. INTRODUCCION	1
II. LA POSICION DIRECTIVA: EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACION	1
III. LA DIRECCION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT	3
IV. CONTROLLING: EVOLUCION Y CONTENIDO DE SU CONCEPTO	5
V. CARACTERISTICAS Y TIPOLOGIA DEL CONTROLLING	9
VI. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROLLING ESTRATEGICO	15
VII. CONTROLLING ESTRATEGICO Y OPERATIVO	19
VIII. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	22
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
X. BIBLIOGRAFIA	29

ANEXOS

- Anexo Nº 1: CONTROLLING: DIMENSION TEMPORAL
- Anexo Nº 2: CONTROLLING: NIVELES DE CONTROL EN EL SISTEMA MAPFRE
- Anexo Nº 3: CONTROLLING GLOBAL: SONY CORPORATION

I. INTRODUCCION

Esta ponencia sobre "Controlling Estratégico" pretende enfocar su concepto, ámbito y contenido como instrumento básico de la Planificación, teniendo en cuenta las ponencias que me han precedido, y buscando un modelo de Control no exclusivamente financiero, que signifique una importante ayuda para el management en la conducción y desarrollo de cada línea de negocio en la empresa.

II. LA POSICION DIRECTIVA: EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACION

La moderna economía de la empresa gira alrededor de los procesos de toma de decisiones y sus implicaciones organizativas e instrumentales. En este proceso, el directivo juega un papel central. De su actuación va a depender:

- El impulso y el desarrollo estratégico de la institución.
- Conseguir los objetivos empresariales.
- Poner en evidencia y promover la mejora de las distintas combinaciones de factores empresariales; Su "Economicidad", etc.

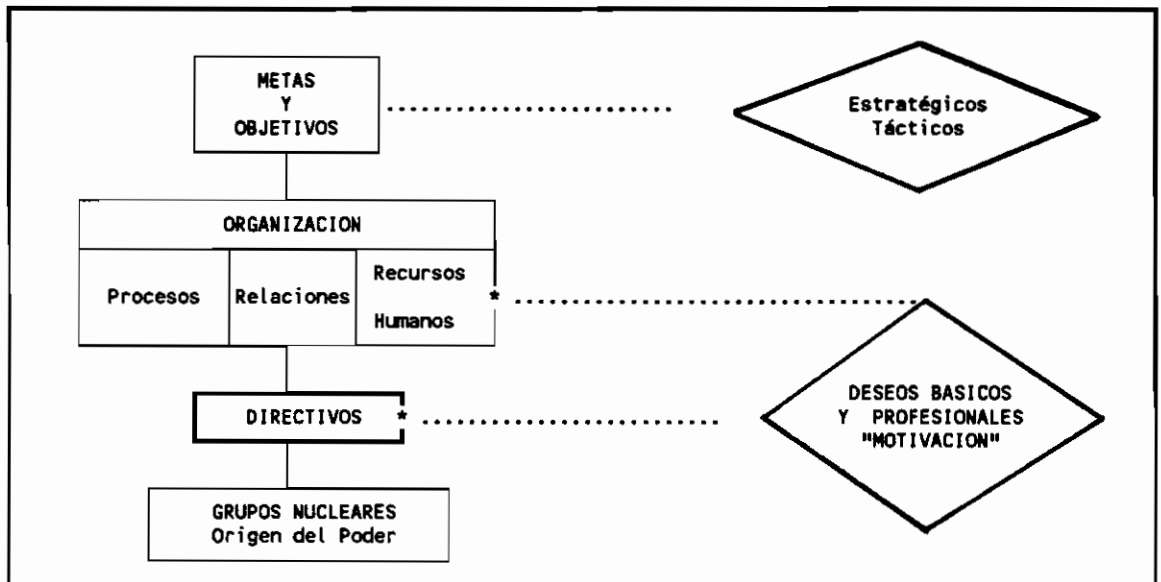
Y es por ello de extraordinaria importancia el compromiso de los recursos humanos que constituyen la organización empresarial y, en especial, de sus directivos, con las metas y objetivos supremos empresariales.

En general, será la totalidad de esta organización quien deberá conseguir buena parte de esos objetivos y subobjetivos en las compañías.

Como queda reflejado en el esquema nº 1, la coordinación directiva DISPONE, gracias al poder delegado que ostenta, a través de una organización representada en sus tres componentes:

- Recursos Humanos.
- Procesos y normas de actuación.
- Relaciones (grupos, jerarquía, etc).

En la empresa actual, esta actuación no puede ser mecanicista (1) sino que debe tener presente los aspectos personales de los componentes de la estructura y de la propia dirección: Sus deseos y motivaciones.



ESQUEMA 1

Esta posición de "sandwich" en el directivo, así como la propia implicación de los protagonistas de todo proceso empresarial, ha de ser considerado por la función de Controlling, para que su efecto positivo acompañe e integre sinérgicamente las actuaciones de los grupos en la empresa y a la vez sirva de elemento aclarador en la empresa.

Es por ello por lo que las funciones de Manager y de Controller no son excluyentes sino que se solapan, ya que ambas funciones, supervisión y control, son tareas directivas.

-
- (1) La organización no actúa como una caja negra cuya respuesta a los controles es automática. Con la ayuda de las ciencias del comportamiento, el conocimiento de la economía de la empresa avanzó a través de los procesos de la motivación y el compromiso humano (Weinert, 1985).

III. LA DIRECCION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

El concepto de Management en la literatura anglosajona, engloba todos los elementos del proceso directivo, constituyendo una parte de la Economía de la Empresa, tal y como se estudia en Europa.

El Management es el factor dispositivo responsable, no sólo de los resultados, sino de la existencia y futuro de la empresa.

Siguiendo el esquema nº 2, profundizaremos entre la dimensión corporativa (institucional) y la instrumental (funcional) tanto en la empresa como en los procesos de Management:

DIRECCION EMPRESARIAL	
Visión Institucional-Corporativa	Visión Funcional
<ul style="list-style-type: none"> * Filosofía Empresarial * Cultura Empresarial * Estrategias Corporativas * Forma/Relaciones Jurídicas * Definición de niveles de autoridad y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de Planificación Estratégica * Estructuras y procesos organizativos: Recursos Humanos * Controlling * Sistemas de Información

ESQUEMA 2

La dimensión institucional configura el proceso de adaptación al entorno e incluye la filosofía como expresión de la voluntad superior acerca de su misión institucional, la cultura como conjunto de normas y valores reales de la sociedad y la estrategia. Paralelamente, en él, se diferencian las estructuras de poder y los niveles de toma de decisiones, así como los problemas societarios.

Es en la dimensión funcional de la empresa, donde encontramos los factores dispositivos derivados, que incluyen subsistemas tales como la Planificación Estratégica, la Organización, el Controlling como sistema integrado en la anterior, y el propio sistema de información. Todos ellos constituyen instrumentos de la

dirección, aquellos sobre los que el management ejercerá sus capacidades y singularidades (2).

El Controlling juega un papel clave como elemento funcional que caracteriza la actuación de todo directivo, y cuya configuración condiciona en parte el éxito empresarial.

Por todo lo anterior, el Controlling es difícil de entroncar... ¿Necesitamos una unidad organizativa especializada dentro de la estructura? ¿Centralizada o descentralizada? ¿Debe ocuparse de los planteamientos táctico-financieros?. La complejidad en la gestión de los procesos y del entorno van a condicionar la respuesta, así como la propia necesidad de flexibilidad estratégica; así, por ejemplo, en las PYMES, la mayoría de las veces, no se podrá consolidar la función de controlling a un departamento especializado, y es en las compañías medias y grandes donde casi siempre encontraremos el Controlling como un grupo cualificado de profesionales que:

- Mantienen y configuran los sistemas informativos de carácter económico-gestional.
- Actúan junto al directivo de línea (manager).
- Abarcan en su actuación tanto los aspectos corporativos como los funcionales.
- Crean sistemas de control estratégico y táctico.
- En ocasiones, estos departamentos suponen una excelente plataforma de reciclaje o formación de directivos funcionales.

En ambos casos (con o sin estructura específica de recursos humanos), es preciso considerar que **CONTROLLING** es una función directiva inexcusable para el management.

-
- (2) Una clásica definición del término la podemos encontrar en la obra de Mescon. "Management es el proceso de planificación, organización, liderazgo y controlling de los esfuerzos de los miembros de la organización que usando otros recursos, buscan conseguir los objetivos planeados". Mescon, Michel, H., Michel Albert y Franklin Khedouri, Management: Individual and Organizational Effectiveness, New York, Harper and Row, 1985.

IV. CONTROLLING: EVOLUCION Y CONTENIDO DE SU CONCEPTO

4.1. ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes del término "Controller" están unidos, bajo diversas concepciones, a la actividad mercantil inglesa en los siglos XV y XVI, así como (en el siglo XVII, XVIII y XIX) a la actividad presupuestaria y comercial americana (3).

Estos orígenes comienzan a vincular las actividades de:

CONTABILIDAD, CONTROL Y SUPERVISION FINANCIERA.

e incluyendo genéricamente las funciones de tesorero.

Esta posición organizativa adquiere gran desarrollo en América, en la primera mitad del siglo, forzada por el crecimiento de la economía y de sus empresas, lo que representaba:

- Una mayor complejidad empresarial: Problemas de coordinación.
- Un necesario control de costes (sobre todo los fijos).
- Mayores turbulencias económicas, que exigían mejorar los instrumentos de supervisión directiva.

-
- (3) En la Corte Inglesa (siglo XV), el "controller" registraba salidas y entradas de dinero y de bienes patrimoniales, y en el siglo XVIII en U.S.A., se ocupaba del equilibrio presupuestario de la administración americana. Es en 1880 cuando la empresa privada de ferrocarriles "Santa Fe" encargó a un "controller" funciones de carácter administrativo y financiero.

4.2. CONTROL EMPRESARIAL

Al mismo tiempo, "Controlling", evoluciona desde la posición de simple sistema de recogida y control de la información, hasta constituirse en un instrumento de ayuda, análisis y concepción del futuro empresarial. Esta evolución llevará a que el Controller intervenga en asuntos de mayor ámbito y responsabilidad, tales como:

- La Planificación Empresarial.
- Elaboración e interpretación de informes de resultados.
- Tareas de asesoramiento económico.
- Problemática fiscal.
- Relaciones con las instituciones públicas.
- Control del patrimonio empresarial.

Superando ampliamente la clásica concepción "Contable-Tesorera" antes enunciada.

4.3. CONTROL DE GESTION

Esta nueva vocación configuradora lleva a Robert N. Anthony, en 1965 a definir el Control como "un proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para conseguir el logro de los objetivos de la organización" (4). Anthony subraya el deseo de que controlar signifique también poner en marcha mecanismos de corrección en la evolución de la empresa.

Esta es la idea conductora que preside también al concepto francés e italiano de **Control de Gestión** en los años 60/70, incluyendo la realización de los planes necesarios para alcanzar los objetivos previamente establecidos, y los mecanismos de control; esta acepción lleva a confluir la planificación y el control a través del proceso de Dirección por Objetivos.

-
- (4) Más modernamente, Anthony, en su obra The Management Control Function, Boston, Harvard, 1986, introduce el concepto de **Estrategia** como finalidad directa de todo proceso directivo y, por tanto, del Control.

El Control de Gestión, así definido como proceso parcial de los sistemas de dirección, se desarrollaba en cuatro etapas:

- a) Especificar los "standards" o normas de resultados: Los objetivos a superar.
- b) Medir los resultados reales. Comparar con los "standards".
- c) Detectar desviaciones y las causas de las mismas.
- d) Proponer medidas correctoras.

El eje principal de este enfoque fue la DETECCIÓN y el ANALISIS DE DESVIACIONES en la gestión empresarial (comparaciones presupuestarias, etc.) en el sentido, aún restrictivo del "debe ser" y de lo que "es".

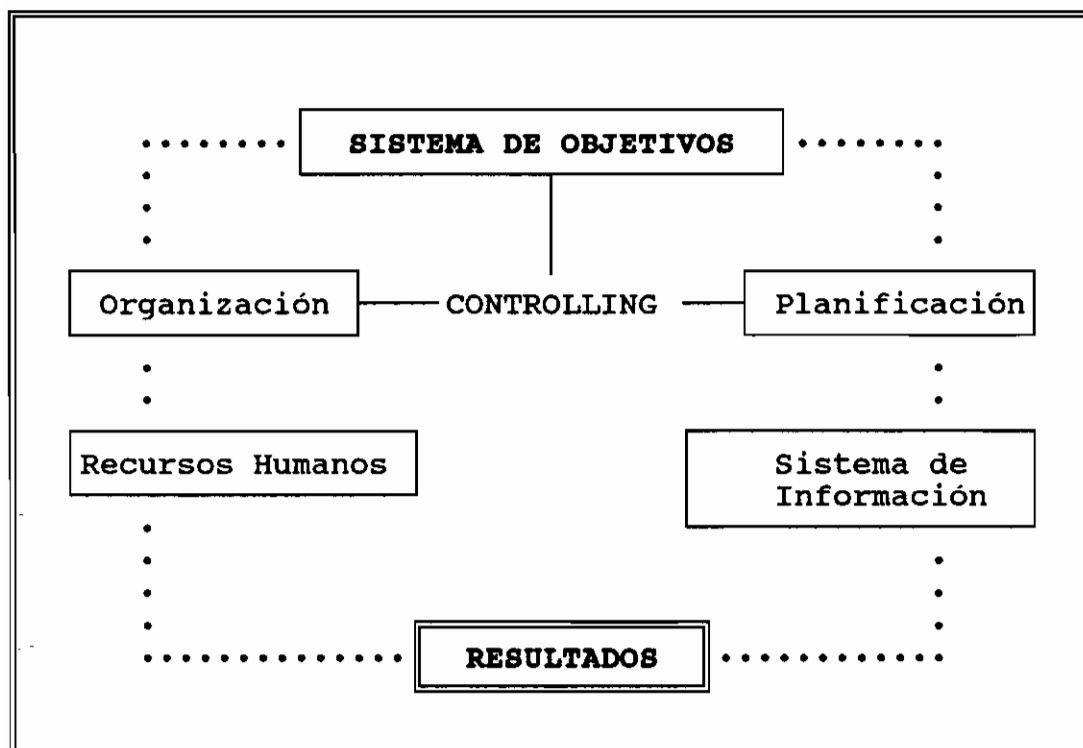
4.4. CONCEPTO ACTUAL

El "controlling" de los años 90, es más bien un proceso aclaratorio de los fenómenos reales desde la perspectiva económica; ello implicará una mayor **variedad e interdisciplinariedad** en la función. (Véanse los conceptos manejados por el Dr. García Echevarría).

El Controlling como subsistema directivo actuará:

- Tanto en la **Dirección** como en la **Combinación de Recursos**. (Es decir, y a modo de ejemplo, el "controlling" actúa en la planificación y en el control de la productividad).
- En el diseño los **procesos de toma de decisión** y estrategias, y en el control operativo de la **consecución de objetivos**.
- El Controlling usará el **cálculo económico**.
- Configura y mantiene el **sistema de información**.

Finalmente, y dentro de la reciente concepción alemana, KUPPER (1987) incluye el **CONTROLLING** como una pieza del sistema empresarial de resultados (un subsistema) relacionado con los demás y que se influyen mutuamente, (ver esquema 3) junto a la Planificación, la Organización, los Sistemas de Objetivos e Información, así como, a su vez, la influencia de la actuación de cada grupo de recursos humanos en la empresa.



ESQUEMA 3

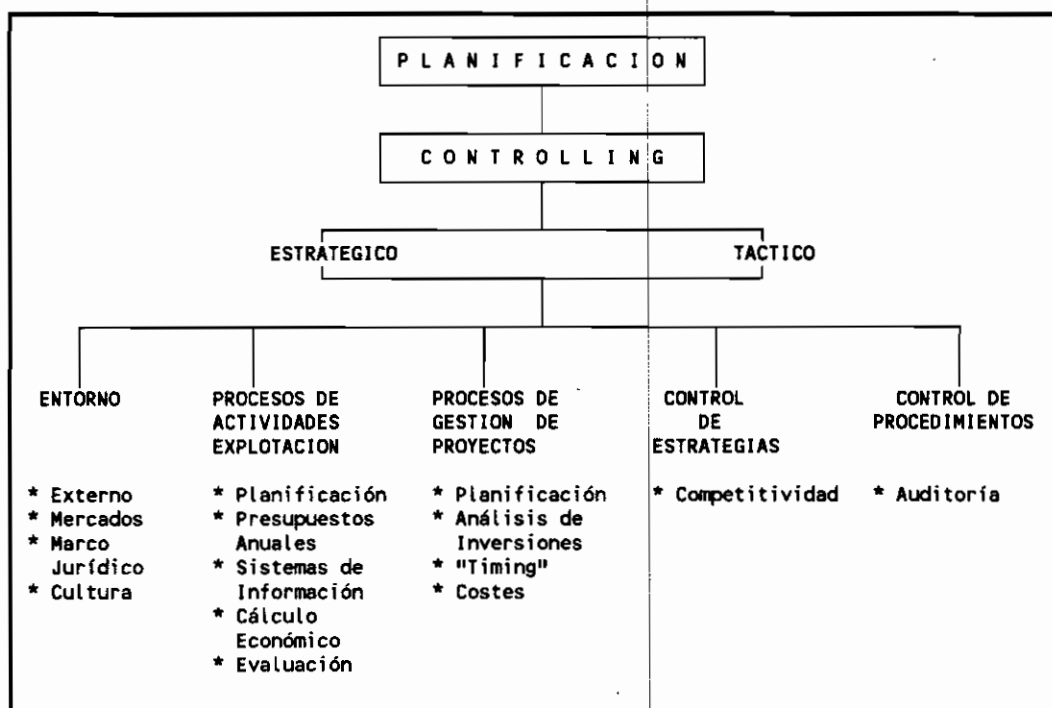
Esta visión sitúa el "controlling" al mismo nivel de influencia sobre los resultados empresariales que el resto de los subsistemas directivos, superando otras concepciones más "asesoras" o "aclaradoras", atribuidas al término.

V. CARACTERISTICAS Y TIPOLOGIA DEL CONTROLLING

Analizaremos en este apartado el ámbito de actuación, las diferentes "clases de control" y las características en que se desenvuelve el controlling económico; para ello, utilizaremos diferentes puntos de vista.

5.1. AMBITO DEL CONTROLLING EN LA EMPRESA

Como ya hemos mencionado, planificación y controlling son dos caras de un mismo fenómeno: El ejercicio de la dirección empresarial. Ninguno de ellos se completa aisladamente sino que se sirve o apoya en el otro factor dentro de la empresa.



ESQUEMA 4

Utilizaremos el esquema nº 4 para explicar el ámbito del controlling (sea éste de carácter estratégico o táctico) (5), así como los subsistemas y procesos donde interviene:

- (5) En el apartado VII se recogen las diferencias esenciales entre el carácter estratégico y táctico del controlling.

- a) El controlling debe intervenir y estimular un buen conocimiento del entorno (mercados, tendencias, escenarios económicos, etc), describiendo las influencias que sus mutaciones tendrá para la empresa, así como sus oportunidades.
- b) El controlling intervendrá en los procesos empresariales a través del control de las explotaciones ordinarias, y los planes estratégicos, los presupuestos anuales, los sistemas de información, etc.
- c) El "proyecto" constituye una entidad singular de gestión. En ocasiones se tratará de la razón de ser de la empresa (ingeniería, construcción, maquinaria pesada, etc), y en otros casos serán unidades y proyectos de inversión incardinados en una empresa convencional de productos en serie.

Sea cual sea la naturaleza del negocio principal de la compañía, lo cierto es que su proceso de controlling tendrá su específico sistema de programación, de "timing", de costes, etc, cuyo control, en la mayoría de los casos, tiene un alto interés estratégico.

- d) Más adelante veremos esta "nueva" dimensión de control no estrictamente financiero.
- e) Controlling intervendrá también en el control del cumplimiento de procedimientos y tareas (auditoría). Aunque esta "auditoría" en muchas ocasiones no sea estrictamente una competencia directa de la Unidad Controlling, su colaboración es muy estrecha ya que aquella procura asegurar que el conjunto de normas y sistemas se aplique correctamente en la empresa.

5.2. DIMENSIONES PROPIAS DEL PROCESO DE CONTROLLING

Los sistemas de control, se ocuparán de los elementos clave que en la práctica confluyen en la gestión empresarial, utilizan sus "unidades de medida" y crean algoritmos económicos específicos para cada proceso y nivel organizativo.

Un mismo hecho empresarial será examinado desde los diversos aspectos con los que es susceptible de influir en los resultados. Consecuencia de todo ello, CONTROLLING manejará:

- El factor tiempo(*): El cumplimiento de los plazos y la necesidad estratégica de adaptar la "velocidad" de los procesos y sus realizaciones, al entorno cambiante: corto, medio y largo plazo.
- Los flujos financieros: Su tesorería, los ingresos y gastos y los diversos niveles de resultados.
- La implantación de proyectos, inversiones y estrategias: Su evolución.
- Los objetivos supremos y la visión empresarial de los accionistas.
- La marcha de los objetivos empresariales.
- Los factores internos/externos que influyen/rán sobre los resultados futuros.

Estas y otras dimensiones interesan acerca de cada unidad y subunidad empresarial. Así pues, cada hecho económico ha de ser analizado desde un MULTIPLE ENFOQUE causal, así como también ha de ser DESAGREGADO en sus diferentes niveles o subsistemas de influencia en la empresa y en el mercado.

El resultado económico acumulado, de un determinado producto financiero en un Banco (por ejemplo), interesará conocerlo no sólo como hecho histórico, sino como proyección prevista, no sólo el dato puntual en un mes sino la evolución en un período ... no sólo el beneficio o medida obtenido, sino la razón de los ingresos o gastos, su "nivel de precios"; además, nos encontraremos con la necesidad de obtener resultados y controlling's parciales por áreas geográficas de gestión.

En suma, un eficaz CONTROLLING en cada compañía exige una estructura y sistema propios, adaptados al negocio y a la coyuntura y cultura empresariales. No existen modelos standars que puedan adaptarse fielmente a magnitudes tan flexibles. Cada empresa ha de encontrar su propio proceso de control integrado en su management.

(*) Véase ejemplo en el Anexo Nº 1

5.3. TIPOLOGIA DEL CONTROLLING

Desde una perspectiva operativa, los procesos de control pueden distinguirse según la naturaleza de sus realizaciones y el momento del control (Thietart, 1984):

- a) **CONTROL TODO O NADA:** Son los controles de procesos o actividades complejas sujetas a verificaciones. Si el resultado es positivo, la actividad pasa a la siguiente etapa, como ocurre en los controles de calidad.
- b) **CONTROL "A POSTERIORI":** Clásicos sistemas de control de gestión y análisis de desviaciones PRODUCIDAS para su retroalimentación y posterior corrección.
- c) **CONTROL ANTICIPADO:** Sistemas donde los resultados son previstos y analizadas las interferencias que pueden alterar los anteriores. Las actuaciones se adaptan a las modificaciones que en cada momento puede presentar el mercado, la competencia y los propios factores internos de la empresa.

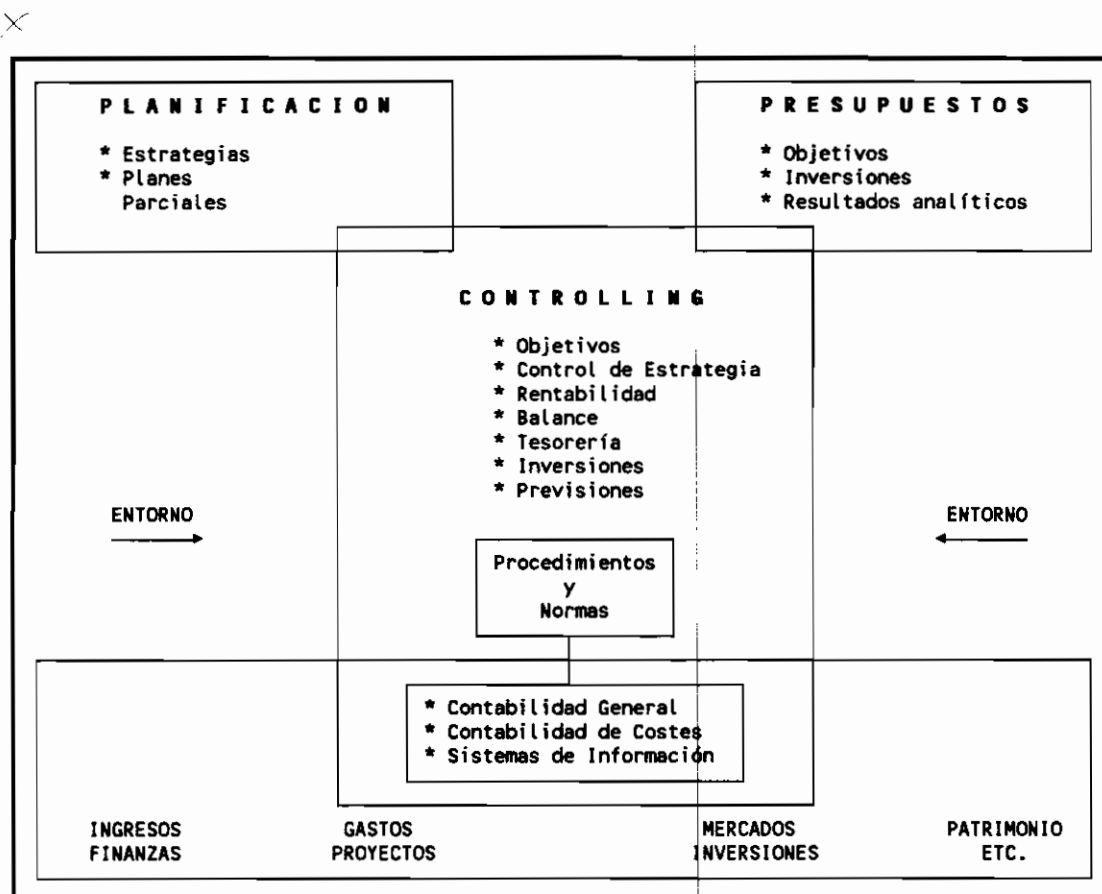
En realidad, estos tipos de control **coexisten** en la empresa, bien integrados en los procesos de trabajo, y en la tecnología, o bien formando parte de los propios sistemas de información empresarial.

Un ejemplo del empleo de estos sistemas informativos serían los modelos de software "Executive Information System", que obligan a los directivos a establecer sus propias posiciones anticipadas de los resultados parciales (forecast), integran estas informaciones y ofrecen un "feed back" que permite nuevas modificaciones en los procesos e incluso las estrategias.

5.4. SEGMENTACION DEL CONTROLLING

Finalmente, y a modo de resumen, ofrecemos en el esquema nº 5 una visión del Controlling como subsistema funcional. En el mismo se aprecia el efecto "frontera" que el proceso conlleva desde la intervención en los procesos

"frontera" que el proceso conlleva desde la intervención en los procesos configuradores de la PLANIFICACION y el PRESUPUESTO, hasta el control de los procesos, para entrar así en el control financiero, control de producción, control de inversiones, control de proyecto, controlling comercial, etc.

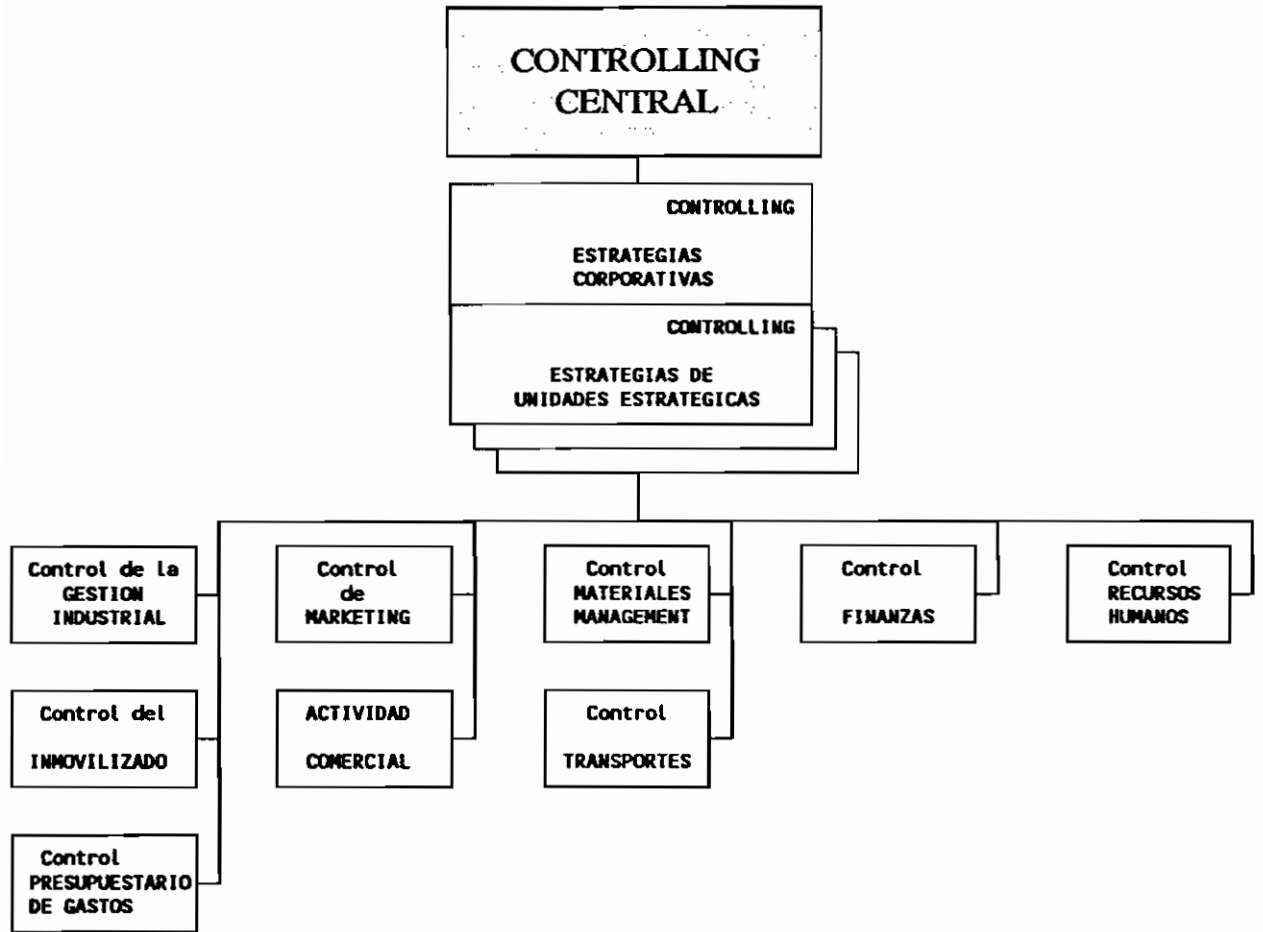


ESQUEMA 5

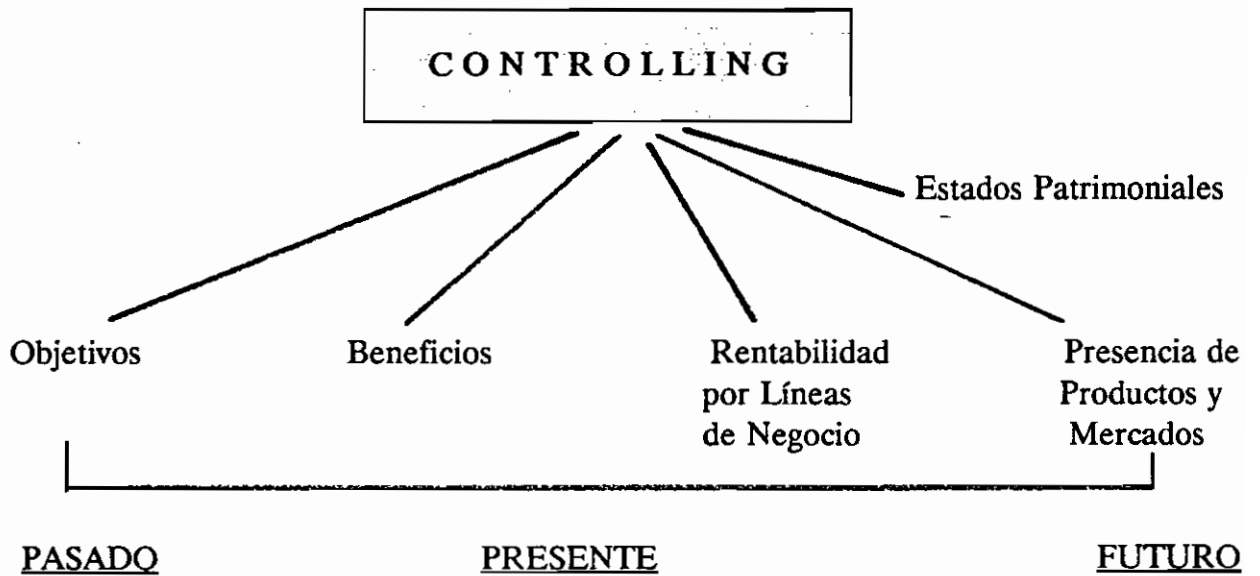
Esta segmentación funcional sirve en muchos casos de clasificación del controlling operativo adscrito en cada unidad organizativa especializada.

El reflejo organizativo de las propias unidades de CONTROLLING tenderá a una estructura de apoyo empresarial, subdividida en diferentes niveles que se ocupe de cada área (*):

(*) Véase ejemplo del Sistema MAPFRE en el Anexo Nº 2



A través:



VI. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROLLING ESTRATEGICO

La búsqueda de elementos diferenciales en el mercado de los propios potenciales y de posiciones estratégicas de resultados se constituye en nuevas metas empresariales que superan a los clásicos objetivos.

6.1. ESTRATEGIA, COMPETITIVIDAD Y CONTROLLING

La empresa necesita un balance entre su necesidad de beneficios a corto plazo y las posiciones estratégicas que significarán los beneficios futuros.

Ello obliga, como ya hemos mencionado, a una fuerte conexión entre PLANIFICACION Y CONTROLLING como mecanismo de anticipación y por tanto, herramienta de ayuda a la toma de decisiones.

La Planificación estratégica se basa en el cálculo y análisis económico "ex-ante" que tiene lugar en mercados abiertos, muy competitivos y ello quiere decir que sus cálculos serán "diferenciales"; no se trata tanto de conocer la propia mejora en la productividad o el costo... **SOBRE TODO** es preciso el "gap" que nos separa de los competidores. La empresa ha de buscar y aflorar los elementos diferenciales con la competencia, así como aprovechar las oportunidades y amenazas que ofrecen los mercados para el futuro de la institución empresarial. En otras palabras, en el esquema (auxiliar a la planificación) de factores Externos e Internos, será necesario **EVALUAR** las posiciones competitivas:

<u>FACTORES EXTERNOS:</u>	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS (RIESGOS)</u>
¿Competencia no muy agresiva?	¿Próxima entrada competidores multinacionales?
¿Fuerte crecimiento del mercado?	¿Productos sustitutivos?
¿Entrada nuevos productos?	¿Normativa legal restrictiva?
...	¿Hábitos de consumo?
	...

<u>FACTORES INTERNOS:</u>	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Ventajas competitivas en costes	Tecnología fuera de competitividad
Ventajas competitivas en diferenciación	¿I+D?
Ventajas competitivas en tecnología	Calidad
Ventajas competitivas en rapidez	Falta de directivos
Dominio mercado proveedores	...

D Debilidades **F** Fortalezas (propias frente a la competencia)
A Amenazas (riesgos) **O** Oportunidades (que ofrece el entorno).

Esta forma de hacer cálculo económico exige conocer entornos, competidores, posiciones de "dominio" respecto a la competencia (por ejemplo cuota de mercado), tratando de ser consecuentes con las posibles estrategias elegidas.

Los potenciales de competitividad antes enunciados, serán transformados por la dirección en estrategia. Por ejemplo y disponiendo los elementos anteriores a modo de matriz (DAFO), el análisis propone que para situaciones de fortaleza frente a la competencia (+ +) y con entornos altamente atractivos, las estrategias deben ser de carácter ofensivo, lo que nos permitirá "alargar" el aprovechamiento de estas posiciones, etc.

FORTALEZAS +	← Aprovechar oportunidades. Estratégias ofensivas DEFENDER P. FUERTES	→ Reducir riesgos Estr. Defensivas DEFENDER P. FUERTES
COMPETEN. INTERIOR	← Aprovechar oportunidades. Est. de supervivencia. REDUCIR P. DEBILES	→ Posición insostenible. EST. REORIENTACION
DEBILIDAD. -	←	→
	++	--
	ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

El **CONTROLLING** ha de intervenir aquí midiendo también los progresos de cada factor diferencial (producción, tecnología, costes, management, etc.), colaborando así a la coherencia de la elección estratégica.

6.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Finalmente, la tarea de CONTROLLING interviene ayudando a la línea en la configuración del plan, control de desviaciones y análisis de las medidas a

tomar, tanto a nivel corporativo, como de cada unidad estratégica de negocio o función empresarial y todo ello en el ámbito temporal que abarque la planificación. Gráficamente la interacción y ámbito estratégico del plan se establecería a través de:

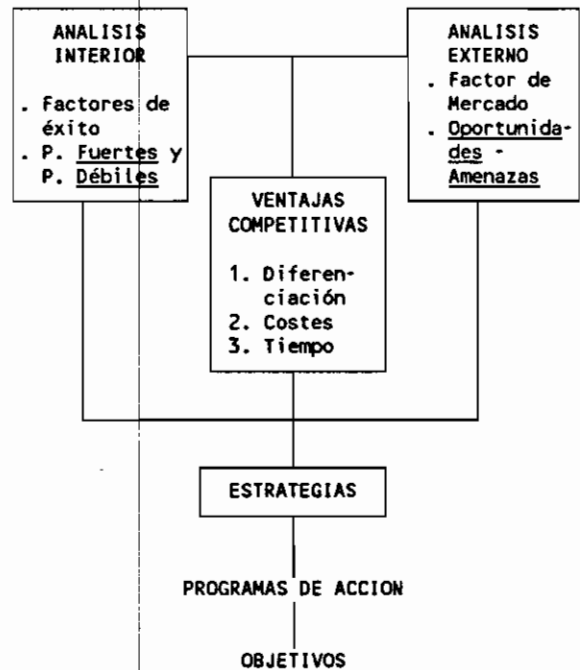
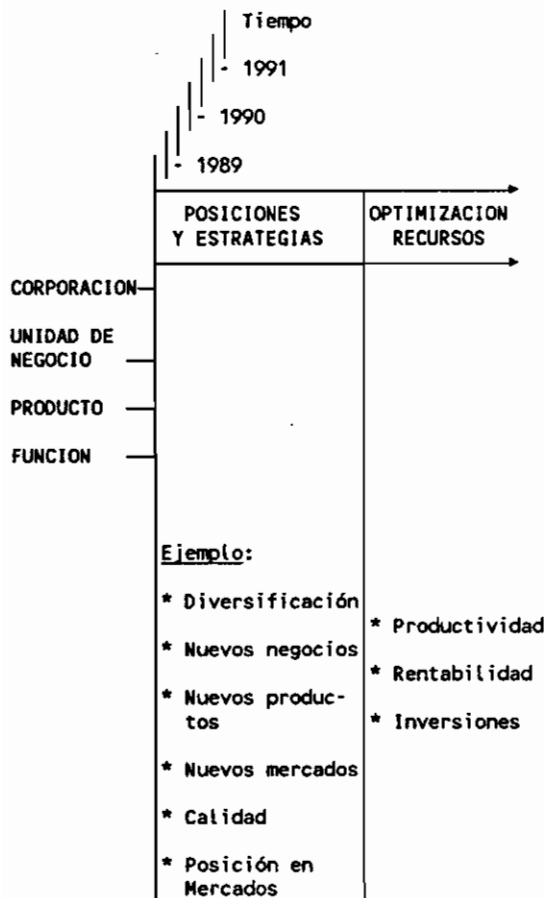
- ✓ CONTROLES DE ESCENARIOS
- CONTROLES FINANCIEROS
- ✓ CONTROLES DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS



CONTROLLING

ESPACIO ESTRATEGICO

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION



6.3. CONTROLLING ESTRATEGICO Y ORGANIZACION EMPRESARIAL

El nuevo marco directivo, flexible y adaptable en su concepción misma, precisará de nuevos SISTEMAS ORGANIZATIVOS, y de una nueva concepción del CONTROLLING. Ha de buscarse la coherencia del conjunto a través de modelos:

- a) Que sirvan de soporte para la formulación e implantación de estrategias.
- b) Reconociendo que la posición estratégica formulada, condicionará el modelo organizativo y el sistema de control. Esta flexibilidad permitirá una mayor dinámica empresarial.
- c) Cuya organización y controlling sean impulsados desde la dirección, como elementos integradores con los diversos roles existentes en la empresa.
- d) El controlling abarcará también el propio análisis de las estrategias, con técnicas tales como las de costes-beneficios, estudio de mercados, modelos analíticos, análisis matricial, etc.

Esta mayor interrelación y adaptabilidad que se exige al controlling y a la organización se ha de traducir en sistemas de control que tengan presente:

- Centralización y Descentralización organizativas.
- Unidades Estratégicas de Negocio en las que la empresa se subdivide.
- Formalización de procedimientos y normas.
- Estilos de Dirección.
- Sistemas y útiles informativos utilizados.

De esta manera, el proceso de Controlling recogerá las características del conjunto y de las partes en la empresa, y todo ello congruentemente a la organización y a la responsabilidad de cada DIRECTIVO (centros de resultados, unidades estratégicas, etc).

A esta flexibilidad que al Controlling le exigen los Sistemas de Dirección Estratégica, se añade además otro elemento: La propia dinámica de los procesos que obliga a anticiparse en las decisiones (el "tiempo real"). Un sistema de control sólo será eficiente y apoyará a la competitividad empresarial si reúne información esencial en tiempo hábil.

Para terminar con la relación CONTROLLING-ORGANIZACION, añadir que el Controlling se apoyará en estructuras organizativas especializadas que trabajarán muy de cerca de cada nivel directivo empresarial. Ello constituirá una estructura de control integrada en la propia organización y cuya misión esencial será la de apoyar al directivo en la toma de decisiones (6).

VII. CONTROLLING ESTRATEGICO Y OPERATIVO

En los Sistemas de Management Estratégico, el concepto de Controlling se amplía. El Controlling Estratégico no invalida los modelos de Control Operativo o táctico imperantes hasta hace unos pocos años.

Podría decirse que aparece otro nivel en el Controlling. Un nivel que supere los procesos estáticos (escenarios válidos para un período de tiempo, etc), así como la propia dimensión financiera y de gestión económica del controller, entendiendo claramente que, únicamente, con equilibrios presupuestarios o planes plurianuales bien controlados, no está garantizada la competitividad del mercado, es preciso ir más allá.

En este sentido, y en un contexto más innovador de actuaciones condicionadas al mercado y la competencia, se precisa un Control Estratégico y de sistemas "ex ante" que incluya sistemas de predicción empresarial (ANTICIPAR SORPRESAS) y que intervenga en la búsqueda de nuevos potenciales empresariales:

- (6) El riesgo de estas unidades organizativas está en su polarización hacia tareas de supervisión y detección de las desviaciones, sin integrarse en los propios procesos. Claramente apostamos por un diseño organizativo del Controlling descentralizado y comprometido en cada nivel empresarial.

- * El Profesor Lücke (1990) caracteriza dos niveles de CONTROLLING (7):

-	CONTROLLING ESTRATEGICO: Orientado a asegurar el crecimiento y potencialidad de "performance" futura (en horizontes ilimitados y por tanto referencias básicas al largo plazo).
-	CONTROLLING OPERACIONAL: Orientado a la economicidad, liquidez y rentabilidad de la empresa y de cada una de sus partes (trabaja en el corto-plazo).

Estos niveles de Control los vincula, naturalmente, a los mismos en la Planificación, de tal forma que el Controlling Estratégico intervendrá en la definición de los objetivos estratégicos y en su control, así como en los diferentes elementos que conducen a la formulación estratégica.

- * Jurgen Weber (1988) distingue algunas características más entre ambos tipos de CONTROLLING, de las que reproducimos en el esquema 6 las más significativas.

Campos Parciales Controller Características	CONTROLLING ESTRATEGICO	CONTROLLING OPERATIVO
Objetivo Principal	* asegurar la permanencia de la empresa a t/p	* obtención de beneficio
Orientación Principal	* análisis externo e interno de la empresa	* interno de la empresa
Grado de libertad	* muy flexible: posibles cambios de los parámetros de planificación y dirección (objetivos, etc.)	* en gran medida los objetivos y comportamientos son constantes
Grado de autonomía del Controlling	* necesario una colaboración muy estrecha con otras funciones empresariales en todas las fases del Controlling	* junto a una autonomía dentro del ámbito de las funciones del controller, se debe dar una cooperación con otros ámbitos para ciertas funciones

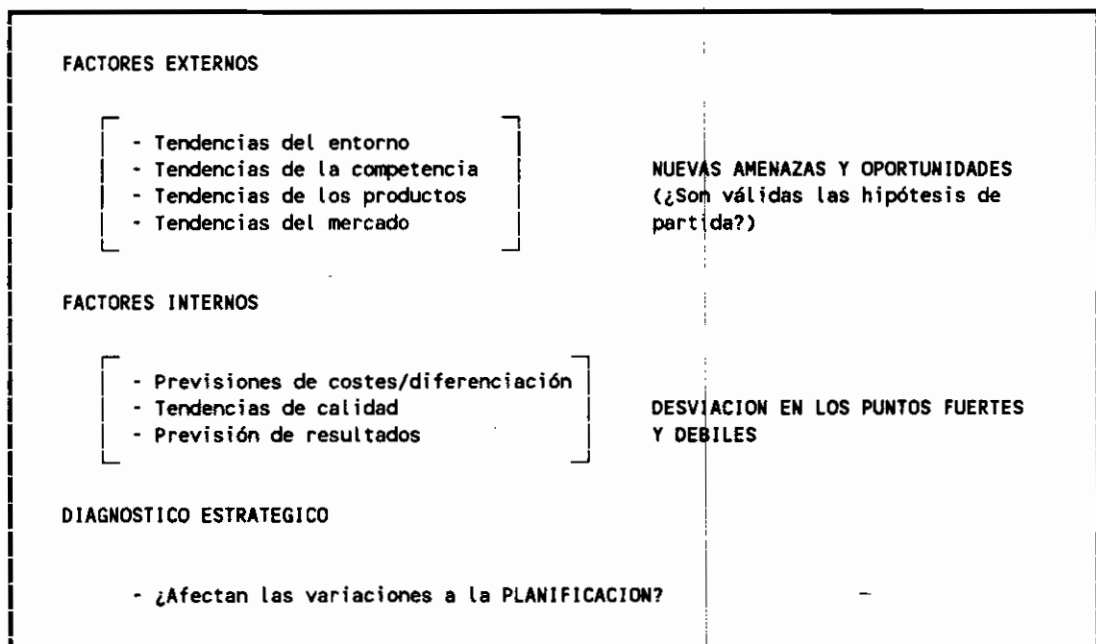
ESQUEMA 6

- (7) Ponencia del Profesor Lücke sobre "Controlling: Aspectos del Controlling Financiero" en su exposición celebrada en los encuentros de SEAT y la Docencia en 1990.

Pero **CONTROLLING ESTRATEGICO** (por encima de resultados financieros y proyecciones a largo plazo), significa también entrar en la esencia, fundamentos e implementación de las Estrategias empresariales interviniendo en los componentes mismos del análisis.

Este nuevo proceso de control empresarial supondrá intervenir en la formulación de la estrategia y en su puesta en marcha, de tal manera que un completo modelo de controlling de estrategias debe incluir elementos y herramientas propias dentro del proceso de análisis, pudiéndose distinguir las siguientes etapas de CONTROLLING ESTRATEGICO:

- A) **DISEÑO DE SISTEMAS DE ALERTA** (esquema 7): Pretenden validar las premisas y el mismo proceso de formulación estratégica, analizando:



ESQUEMA 7

- B) **CONTROL de la implantación de las ESTRATEGIAS:** Se trata de la verificación de su puesta en marcha en tiempo, costo y características previstas.

Cada estrategia estará basada en objetivos y planes de decisión, cuyo control se asemejará y confundirá en el Controlling Operativo (resultados, inversiones, planes de producto, etc).

- C) **CONTROLLING DE ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Comprendiendo (Menguzzato, 1990) otras funciones de valor estratégico que afectan al comportamiento de los Recursos Humanos, tales como:

- Cultura Empresarial: Conflictos de intereses, afinidades. "Barreras al cambio organizativo".
- Desarrollo Profesional R.H.: Adecuación futura a las necesidades cualitativas de personal.
- Sistemas de incentivos: Vinculados al Control Estratégico y, por tanto, comprometiendo a la organización.

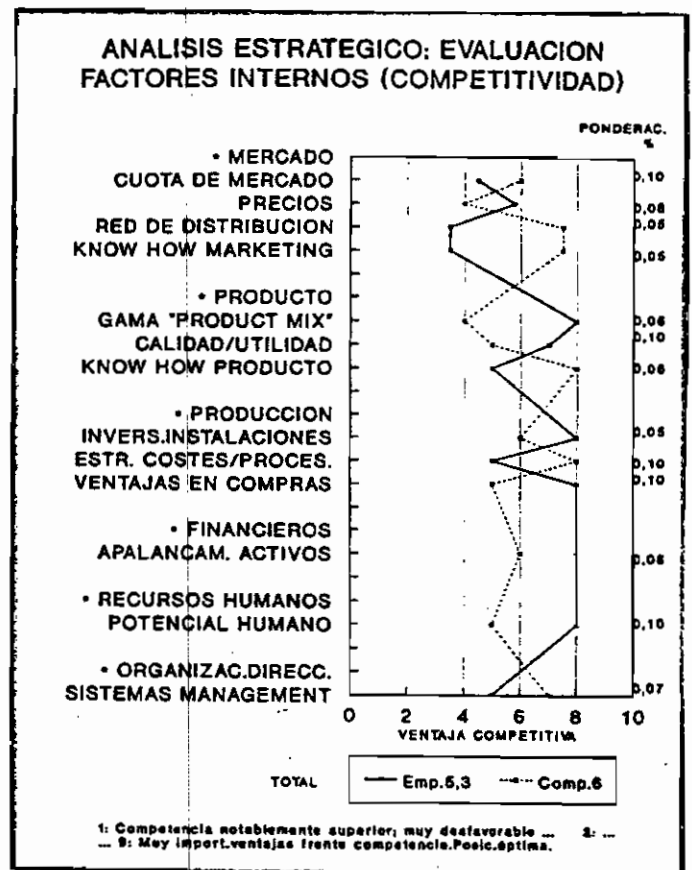
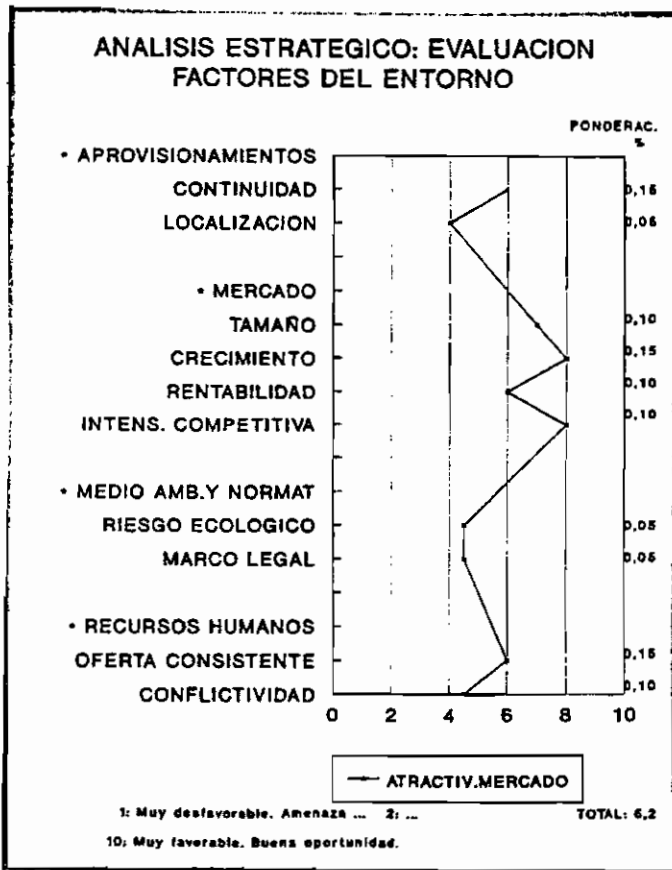
VIII. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

8.1. VARIABLES A MEDIR

El Control Estratégico requiere particulares habilidades para identificar los factores clave que determinan elementos tan genéricos como algunos de los conceptos manejados en el análisis estratégico.

Por ejemplo, NESTLÉ necesitará medidas muy precisas de las cuotas de mercado de cada línea de producto en diferentes mercados o de sus niveles de calidad y aceptación relativas. También habrá de conocer el potencial de consumo que un área geográfica determinada representará... HONDA se caracterizó por medir la posición de dominio de su organización de personal, la imagen de sus empleados

Estos elementos clave son sobre los que se desarrollarán las estrategias. Es preciso identificarlos a través de indicadores que pueden evaluarse en el tiempo. Listas como las que siguen, se usan para definir los "ATRATIVOS DEL MERCADO" o las "VENTAJAS COMPETITIVAS" en las consabidas matrices del portafolio.



También pueden ser definidos ratios particulares que ayuden a "visualizar" las tendencias estratégicas derivadas de la diversificación. Así por ejemplo, encontramos en algunas compañías de seguros americanas, variables estratégicas como éstas:

-	TAMAÑO	=	log Primas Netas
-	DEDICACION RAMO DE VIDA	=	$\frac{\text{Seguros Patrimoniales (SP)} + \text{Resp. Civil (RC)}}{\text{SP} + \text{RC} + \text{Seguro de Vida}}$
-	DIVERSI- FICACION	=	$H = 1 - \sum_1^n p_i^2$ (Proporción de cada ramo)
-	Cuota relativa de mercado Q	=	$\frac{q_i}{q_1 + q_2 + q_3} \times 100$

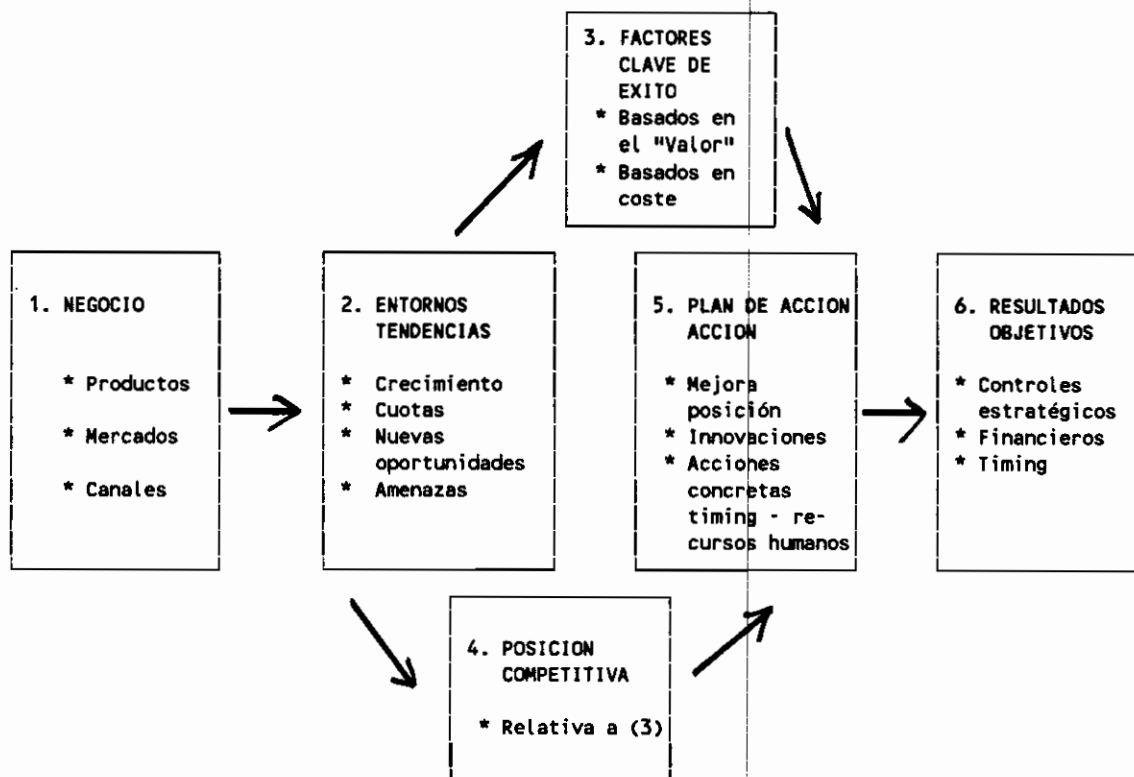
o variables de asignación de recursos

-	GASTOS	=	$\frac{\text{Gastos Suscripción}}{\text{Primas netas}}$
-	REASEGURO	=	$\frac{\text{Primas Directas} - \text{Primas Netas}}{\text{Primas Directas}}$
-	INVERSIONES	=	$\frac{\text{Acciones}}{\text{Acciones} + \text{L. Tesoro} + \text{Inmuebles}}$

Estos datos permitirán evaluar si las estrategias buscadas se desarrollan conforme al plan y el nivel de desviaciones propio o las diferencias con la competencia. Ni que decir tiene, que la informática juega aquí un papel relevante (*).

En este sentido, reproducimos una herramienta sencilla propuesta por el BOSTON CONSULTING GROUP para ayudar a las empresas a su Controlling Estratégico. Para cada negocio, cada uno de los 6 ítem se acompaña de los correspondientes mecanismos de control:

(*) Otro ejemplo de niveles estratégicos de Control puede ser el de SONY. Véase Anexo Nº 3



8.2. IMPLANTAR EL PROCESO DE CONTROLLING

Una vez definido en el punto anterior, el ámbito de actuación del **CONTROLLING ESTRATEGICO**, enunciaremos algunas consideraciones prácticas que deben tenerse presentes en su implantación en la empresa.

8.2.1. Condiciones de actuación del "Controlling Estratégico"

Controlling es una inseparable herramienta directiva y, aunque la especialización y sofisticación de la función obliga a veces a adoptar unidades organizativas que llevan dicho nombre, la verdadera riqueza de su actuación sólo se obtendrá si:

- a) Controlling está involucrado en el desarrollo de las estrategias y el sistema de objetivos.
- b) Controlling debe ser el instrumento que sirva para comprometer al "management" y ello supone que ha de difundirse su tarea en todos los niveles de la Dirección.

- c) Un eficaz sistema de Controlling ha de estimular la fijación de responsables en cada estrategia, objetivo, etc., así como plazos concretos de ejecución.
- d) Controlling debe intervenir significativamente en la elección y configuración del Sistema Informativo-Informático Empresarial.
- e) Controlling ha de actuar como "catalizador" del cambio empresarial y ello supone en ocasiones superar barreras reales o aparentes en los procesos de control. Ello aún es más difícil en organizaciones donde el éxito empresarial ha sido la nota dominante en el pasado (incluso en el presente), entendiéndose que el "cambio" de sistemas directivos de estrategias, etc., es realmente lo que condiciona el futuro de la empresa.
- f) Una última precaución, que sugiero, es la derivada de los comportamientos directivos esperados en los procesos de funciones empresariales, allí donde la cultura de la empresa dominante (la mayoría de las veces multinacional) ha de "invadir" nuevos espacios. De la delicadeza y rigor de su puesta en marcha, va a depender que la futura entidad pueda aprovechar sus presentes potenciales humanos y directivos.

8.2.2. Fases del Proceso de implantación

Un efectivo sistema (8) de CONTROLLING ESTRATEGICO se implementará en las siguientes etapas:

- 1) Descentralización organizativa en Unidades de Negocio capaces de operar autónomamente.
- 2) Búsqueda de los "focos" del negocio presente y futuro.

(8) Bungay, S. "Creating a Strategic Control System" Long Range Planing. Vol. 24, Nº 3, 1991

- 3) Crear un esquema formal de planificación estratégica. Cada unidad ha de tener un interlocutor.
- 4) Reducir las formalidades del plan, de forma que su control sea un instrumento vivo y flexible a cargo de la Dirección.
- 5) Implantar un sistema de control de cada variable estratégica, de forma que se establezcan relaciones entre las dimensiones estratégicas y su posible relación financiera.

Todo ello conducirá a un conjunto de indicadores estratégicos que estarán relacionados a la marcha real de la empresa y a la evolución del propio plan.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

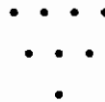
La configuración e implantación de un proceso de **CONTROLLING** como el que, a lo largo de estas líneas, hemos tratado de explicar, exigirá también una adecuada cultura organizacional. Ello significa que sería una grave irresponsabilidad improvisar un sistema, sin tener presente la adecuación de sus recursos humanos.

Un nuevo sistema de **CONTROLLING** se conseguirá a través de una evolución en los procedimientos, así como en los conocimientos y aptitudes de sus directivos.

Como resumen de la ponencia, y a modo de conclusiones, deseo subrayar algunos elementos que considero sustanciales en la tarea de integrar en la empresa con éxito, un eficaz **CONTROLLING**:

- A) El **CONTROLLING** precisa del impulso de la Dirección, pero sin que deba sustituirla.
- B) El **CONTROLLING**, en la actualidad, se ocupa a través del cálculo económico del análisis "ex-post" y "ex-ante", así como interviene en la configuración de alternativas de proyectos y estrategias.

- C) Precisa un Sistema de Información (no sólo contable) que permita: Agilidad, flexibilidad y aclare los resultados que supondrán las decisiones tomadas en los procesos reales.
- D) El CONTROLLING ha de ser una función integradora y ha de fomentar el trabajo en grupos.
- E) CONTROLLING estratégico significa estimular la flexibilidad en la organización y en los procedimientos.
- F) CONTROLLING establecerá criterios económicos en las decisiones, reduciendo los costes de coordinación.
- G) CONTROLLING afectará a toda la estructura empresarial, bien sea en el control táctico o estratégico y dará cohesión a la actuación de las partes, partiendo de la planificación hasta la realización de cada proyecto concreto.
- H) CONTROLLING exige compromiso con los Recursos Humanos.
- I) En el PROCESO DE CONTROLLING, deben intervenir profesionales con buen conocimiento de los mecanismos y magnitudes que conducen la gestión empresarial. Ello significa que la eficacia del sistema tendrá mucho que ver con su capacidad de "interface" entre los procesos reales y sus implicaciones económicas, y viceversa.



X. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H.I., "Strategic Issue Management". Strategic Management Journal, vol. 1, 1980
- ANSOFF, H.I., "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, New York.
- ANTHONY, R.N. El control de gestión. Marco, entorno y proceso, Bilbao, Deusto, 1990 (versión inglesa: "The Management Control Functions").
- ANTHONY, R.N. Sistemas de planeamiento y control, Orbis (Planning and Control Systems, 1965).
- BOUQUIN, H. Le controle de gestion, París, P.U.F., 1986.
- BUNGAY, S. y GOOLD, M. "Creating a Strategic Control System", Long Range Planning, Vol. 24 N° 3, pp. 32 a 39, 1991.
- COOPER, R., "You need a new cost system when ...", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1989.
- COWE, R., Handbook of Management Accounting, Aldershot, 1988.
- DEYHLE, A., Controller Handbuch, Gauting, 1980.
- DÜROLF, P., Das Planungshandbuch als Controlling instrument, Ed. Horváth, Darmstadt, 1988.
- FIEGENBAUM, A., "Insurance Strategy in the U.S.", Dissertation 1987.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., Política económica de la empresa, Uned, Madrid, 1977.
- HEIGHL, A., Controlling. Interne revision, Stuttgart, 1989, 2ª ed.
- HIROMOTO, T., "Management Accounting in Japan", Controlling, 1, 1989, pp. 316-323.

- HUMBLE, J.W., ¿Cómo implantar la Dirección por Objetivos en las áreas funcionales, A.P.D., Madrid, 1987.
- HUMMEL, S., MÄNNEL, W. y GARCIA ECHEVARRIA, S., Política de Costes y Contabilidad de Costes, Madrid, 1984.
- LÜCKE, W. y DIETZ, J.W. (edits), Innovation und Controlling, Wiesbaden, 1989.
- MARTINEZ MARTINEZ, M.A., "Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa", Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios, nº 6, Madrid, 1991.
- MAYER, E. (ed.), Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, Wiesbaden, 1986.
- MENGUZZATO, M., RENAU, J.J., La Dirección Estratégica de la Empresa, Ariel, Barcelona, 1991.
- PEREZ CARBALLO, J., Control de la gestión empresarial, Madrid, Esic, 1990.
- PORTER, M.E. Ventaja Competitiva, Cecsá, México, 1ª ed. española, 1987.
- PUMPIN, C., Dirección Estratégica de la Empresa, Esic, Madrid, 1983 (Obra francesa, 1981).
- PUMPIN, C., y GARCIA ECHEVARRIA, S., Management Estratégico, Esic, Madrid, 1986.
- REICHMANN, T. (ed.), Controlling Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Munich, 1988.
- ROBBINS, S., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 3ª ed. española, 1987.
- RODRIGUEZ DE RIVERA, J., "Introducción a los conceptos y metodología del Controlling", Working Paper nº 74, Idoe, Alcalá de Henares, 1990.
- SEAT Y LA DOCENCIA, "Controlling. Diversas ponencias", Marzo 1990.
- THIETART, R.A. La strategie d'entreprise, Mc. Graw Hill, París, 1984.

- WARD, J.M., "Integrating informations system into Business Strategy", Long Range Planning, Vol. 20, nº 3, 1986.
- WEINERT, A. Manual de Psicología de la Organización, Herder, Barcelona, 1985.
- WELGE, M.K., "Unternehmensführung", vol. 3, Controlling, Stuttgart, 1988.
- WILSON, R.M.S., "Strategic Management Accounting", en ASHTON, D.J., HOPPER, T.M. y SCAPENS, R.W. (eds.) Issues in Management Accounting, Deddington, 1989.

CONTROLLING:

DIMENSION TEMPORAL

1. FORECAST (Resultados esperados)

(Actualizado semanalmente)

- a. Mes en curso.
- b. 6/12 meses futuros (por productos y líneas).
- c. 3 años próximos.

Siendo estos plazos usados para los siguientes fines:

- xx TOMA DECISIONES (a, b y c).
- xx CAMBIO PROGRAMAS (b).
- xx CAMBIOS ESTRATEGICOS (c).

2. PASADO

- d. Día a día.
- e. Ultimo mes (últimos meses).
- f. Acumulado.
- g. Años anteriores.

3. DESVIACIONES

- * PASADO Usado para explicar razones de la desviación.
- * FORECAST Usado como base para las aportaciones de ideas y soluciones.

CONTROLLING:

NIVELES DE CONTROL EN EL SISTEMA MAPFRE

- 150 Sociedades -

NIVELES:

*** SISTEMA**

- . Consolidados
- . Señales alerta corporativa
- . Resultados
- . Magnitudes Financieras
- . Estructura - Asignación de recursos
- . Cumplimiento planes (Libros Blancos).

*** ENTIDAD**

- . Resultados
- . Magnitudes básicas complementarias
- . Magnitudes estructurales y organizativas
- . Situación financiera y patrimonio
- . Cuotas de Mercado.

*** SERVICIOS CENTRALES**

- . Gastos de Administracion
- . Inversiones - Rendimientos Financieros
- . Resultados Técnico-Estadísticos
- . Resultados Producto
- . Plan Objetivos Operativos
- . Objetivos Estratégicos Servicios Comunes (Informática).

*** SERVICIOS TERRITORIALES**

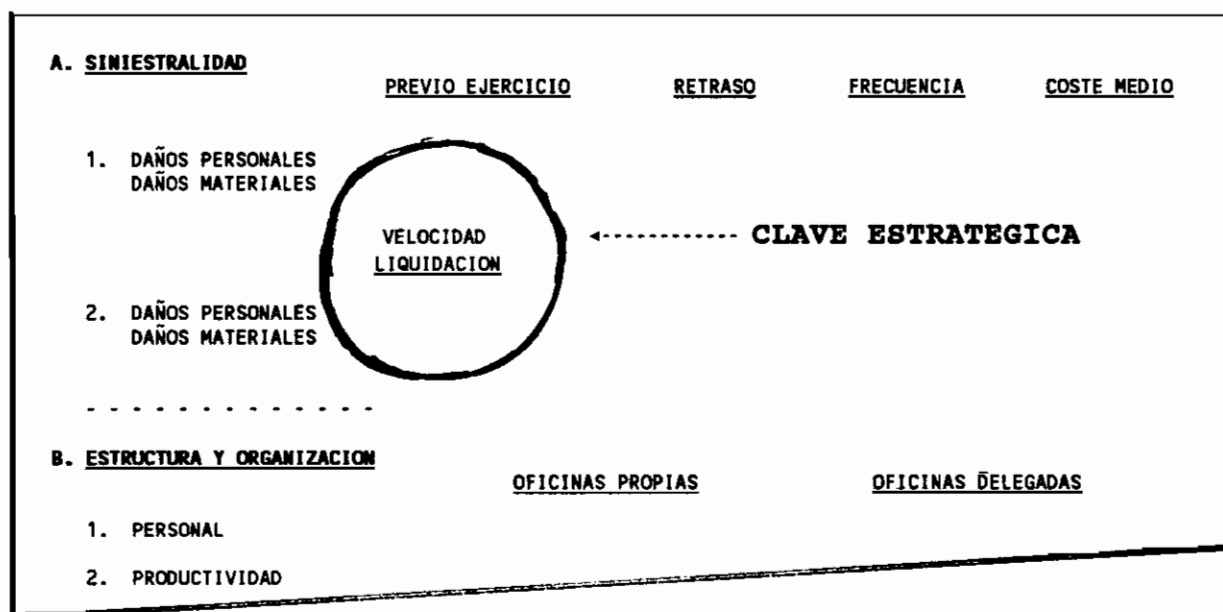
- . Gestión Comercial y Distribución
- . Gastos Gestión y Act. Administrativas
- . Gestión de Siniestros
- . Resultados Operativos y Técnicos.

Ejemplos de informes:

A R E A	RESULTADOS ACUMULADOS					
	AÑO	PRIMAS	G. GESTION (%)	G. SINIESTRO (%)	RDO	COSTE MEDIO SINIESTRO
CENTRO	88					
	89	2.980	20,9	91,1	(418)	680
	90	3.994	20,1	87,2	72	550
CATALUÑA	88					
	89					

+ DETALLE CUENTAS

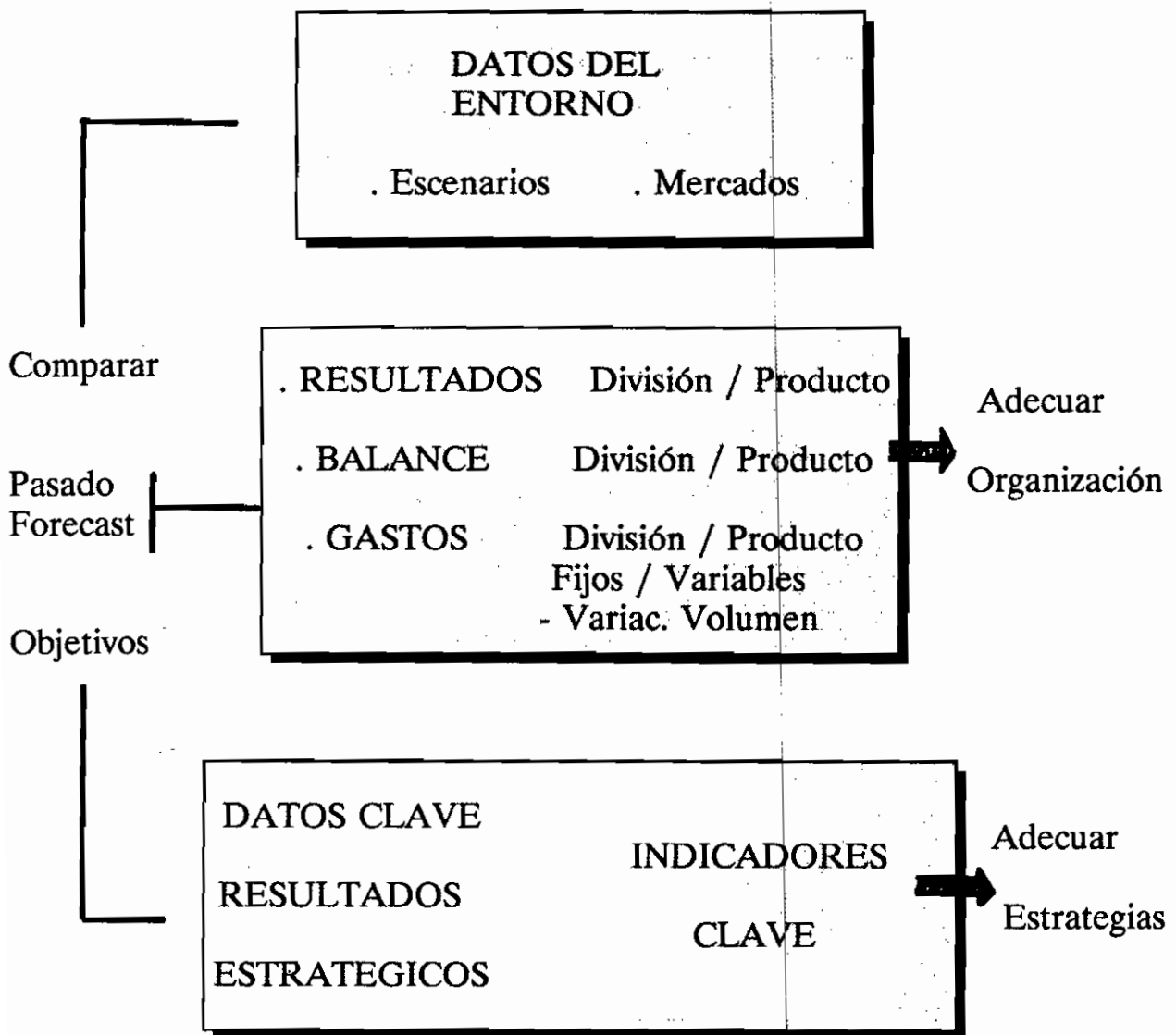
MAGNITUDES BASICAS ≠ CONTABILIDAD



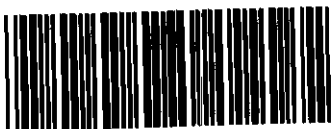
Frecuencia de la información

==== MENSUAL
==== (ON LINE) INFOREXPRESS

**CONTROLLING GLOBAL:
SONY CORPORATION**



MAP 922.111.3-3
12698



000395