

Visión global del negocio: capacidad helicóptero

Ricardo Rubén Vega Boris¹

Resumen

El presente artículo hace hincapié en las capacidades esenciales que deberán adquirir o desarrollar los referentes de las organizaciones para alcanzar la eficacia y eficiencia en su gestión.

A fin de poder gestionar estratégicamente, estos deberán ser capaces de anticipar y gestionar participativamente el cambio, creando estrategias que permitan garantizar su funcionamiento.

Debido a que en la gestión estratégica se requiere la generación de acción, planificación y control de acciones, este trabajo ahonda en ciertas herramientas de sistemas de control de gestión y métodos de análisis de información, que le permitirán a los administradores conducir el negocio a lo largo del tiempo y en contextos cambiantes

Palabras clave: visión global, management, administración, control de gestión.

Recibido: 01 de marzo 2017. **Aceptado:** 01 de abril 2018

¹ Dr. of Science Business Administration (USA, 2004), Mg. en Administración de empresas (MBA). Contador Público y Auditor (Especialización Auditoría Computacional). Universidad de Chile, 1991.

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE CONTAR CON UNA VISIÓN INTEGRAL DEL NEGOCIO EN TIEMPO Y CON LOS CONOCIMIENTOS CLAVES?

La información gerencial oportuna brinda diferentes beneficios, los que van desde el establecimiento de controles de gestión, hasta su incidencia en una acertada toma de decisiones.

Quiroz Marines (2014) sostiene que el nivel estratégico es uno de los de mayor impacto económico para las compañías. Pertenecer al ámbito de decisión gerencial y contempla el rediseño de las redes productivas y de distribución para horizontes temporales de varios años, entre otros aspectos. Desde los modelos estratégicos de SIMOL se puede determinar la estructura operativa óptima de los medios de producción y transporte que satisfagan la demanda previsible a medio y largo plazo.

El control de gestión como instrumento necesario para la toma de decisiones estratégicas debe ser acorde a las funciones propias de cada actividad empresarial. Su finalidad se orienta principalmente a la búsqueda de la eficacia y eficiencia en el uso de todos los recursos empresariales, propendiendo al cumplimiento de objetivos de la organización.

Su implementación requiere de varias etapas lógicas y secuenciales, a saber:

- a) Conocimiento del ente o de la actividad. Etapa previa que permite tener cabal y completo conocimiento de los diferentes procesos y metodologías de funcionamiento, los insumos, dependencias y responsabilidades relacionadas.

Se debe considerar que muchas veces el administrador no posee conocimientos técnico u operativo adecuado, caso en el cual se debe participar con equipos multidisciplinarios de complemento o apoyo técnico.

- b) Identificación de puntos críticos o de control. Con el conocimiento previo es posible visualizar nodos o potenciales puntos críticos que deberán ser considerados en aspectos de control.

No necesariamente todos los nodos o puntos críticos detectados deberán tener controles directos coligados, pues puede ser que controles generales o de integridad los cubran por defecto.

- c) Establecimiento de controles y/o indicadores. Desde una visión integral de todos los procesos y de los objetivos buscados, se determinan indicadores y controles asociados, los que deben cubrir en forma directa o indirecta, todas las operaciones y procesos de la institución. Esto no necesariamente implicará un poblamiento excesivo de controles, pues algunos de ellos, en carácter de input u output, permitirán cubrir procesos consecutivos.

Se aplican generalmente sobre puntos y/o procesos críticos a fin de minimizar condiciones de riesgo. Se suele trabajar con estándares, los cuales permiten efectuar controles en base a aplicaciones y resultados por sobre consumos mínimos o cotidianos, por ejemplo, de materiales en procesos productivos o tiempos de respuesta en empresas de servicios.

Cada control establecido debería tener a la vez procesos definidos, características básicas tales como independencia de lo controlado, y acertada implementación. Aplicación en forma actualizada y correcta de los controles de gestión, con evaluación permanente de indicadores, parámetros y resultados.

El control debe ser administrado, monitoreado y evaluado por alguien

independiente de la función y/o actividad controlada, sino este pierde validez y veracidad.

- d) Retroalimentación. Se deben ponderar, analizar y revisar constantemente los procedimientos controlados, especialmente aquellos en que el control ha indicado desviaciones de estándares o indicadores fuera de rangos.

La existencia de indicadores con apariencia positiva no necesariamente indican eficiencia y efectividad, pues por ejemplo, un ahorro en el consumo de materiales puede conllevar resultados deficientes o irregularidades legales en su adquisición.

Dicha etapa permite por un lado establecer las acciones correctivas pertinentes de los procesos, y por otro, la corrección y/o actualización del control mismo aplicado.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

La gestión empresarial descansa en los sistemas que están diseñados para su operación y control, los que han tenido que modificarse en el tiempo para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando.

Tal como su nombre indica, los Sistemas de Control de Gestión (SCG) deben realizar una doble función. Por un lado, en su rol de control, la dirección se asegura que la organización no se desvíe del objetivo marcado por la estrategia previamente formulada. Por otro lado, los SCG tienen un rol de gestión, con el cual la dirección facilita que los inevitables cambios del entorno sean rápidamente detectados en todos los niveles de la organización y se posibilite la aparición de estrategias emergentes que permitan la adaptación de una nueva estrategia formulada (Dorse, 2013).

Lograr el mayor rendimiento posible de una organización es la principal motivación de sus

gerentes. En este contexto, los SCG pueden convertirse en factores clave con un efecto directo sobre el rendimiento, pero también tienen potencial de hacerlo no directamente, es decir, a través de otros factores clave de éxito (Gómez Conde et al., 2014).

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 establecer sus propios procesos adecuadamente.

Según Polanco (2012) la implantación de un sistema de control en la empresa debe hacerse a medida, en función de su estructura organizacional y sus objetivos.

Los siguientes elementos afectan de manera directa al modelo de control de gestión que se implante en cada empresa:

- La estrategia empresarial
- La estructura organizativa
- La estrategia financiera
- Los aspectos personales de la organización
- La cultura organizativa
- El entorno

Los sistemas son visualizados y conceptualizados como un conjunto de elementos interrelacionados 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 conforman (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, por lo que 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 garantizan, 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, para el autor el sistema de control debe ser:

1. 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).
2. Claro, es decir, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y no ambiguo; medibles, aplicables y sin ambigüedades.

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.

3. 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.

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

Es importante considerar que los controles deben aspirar al máximo logro posible, pero asimismo deben ser realistas y alcanzables.

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 esta, con aspectos formales así como con aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podría garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtengan de las decisiones adoptadas, estarán relacionados y serán consistentes con los objetivos de la organización.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es fundamental la conducta de la organización, dado que suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas (Kast, 1979).

Una acertada toma de decisiones tiene directa relación con la disponibilidad de información clasificada y de calidad, existiendo diferentes métodos de análisis.

Gráfico 1. Métodos de análisis



Fuente: cuadro adaptado de Perdomo Moreno "Interpretación de Estados Financieros"

Edit. IHS. 2°. Edición.

El proceso de toma de decisiones consta de tres fases principales (Simón, 1997):

1. Investigación / exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, procesan y examinan en busca de indicios que pueden identificar debilidades u oportunidades.
2. Diseño. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones con rangos de factibilidad

3. Elección. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquellas que están disponibles. Selección e implementación.

La relación que existe (o debiera existir) entre la toma de decisiones y la disponibilidad de la información es directa, siendo por ello impensable efectuar una sin contar con la otra

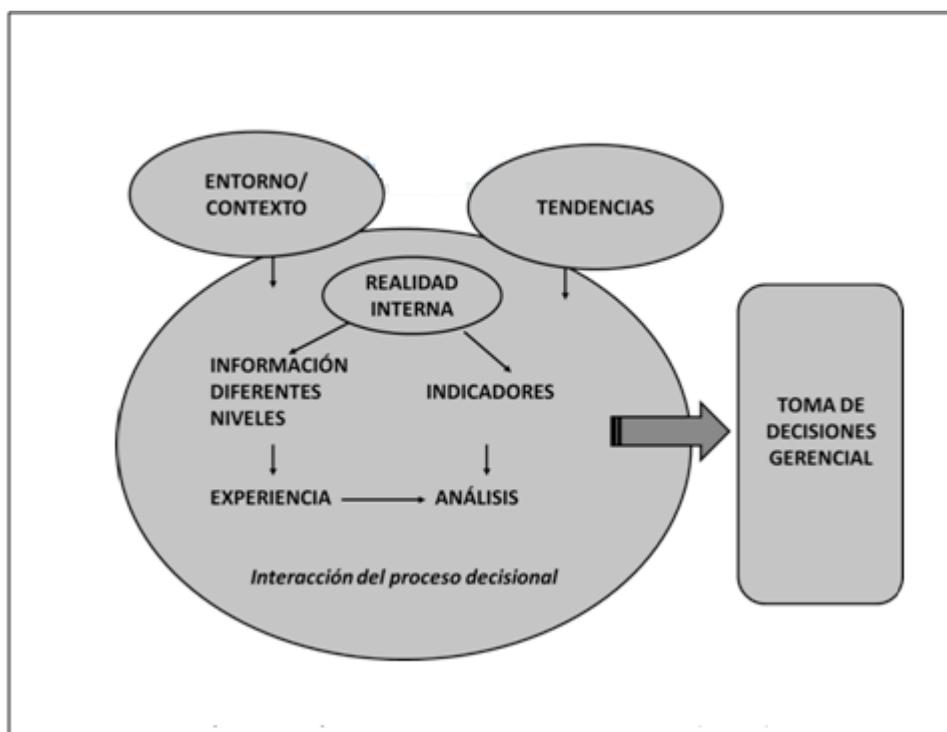
La toma de decisiones sin información o lo que es más riesgoso aún, no considerarla, genera altos riesgos de error o efectos negativos en aumento. De todas formas corresponde darle algún crédito al azar, a la intuición y por supuesto a la experiencia del administrador.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GLOBAL

Las decisiones tradicionalmente se orientan desde y hacia normas de calidad, pero el concepto ha mutado en los últimos tiempos hacia procesos y competencias, siendo ello un nuevo enfoque que se orienta e indica que un resultado se logra de manera más eficiente siempre que las actividades y los recursos relacionados se gestionen como un proceso.

A la hora de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, resulta fundamental considerar dicho principio; de este modo la organización verá como su esfuerzo se traduce en buenos resultados, en lo que a satisfacción de los grupos de interés se refiere (Vega, 2015).

Gráfico 2. Toma de decisiones global



Fuente: elaboración propia.

VISIÓN GLOBAL DEL NEGOCIO

Visualizar la situación vigente de la entidad, su contexto, el mercado y potenciales clientes, proyectándose en forma anticipada, constituye lo que se denomina una visión estratégica moderna del negocio. Si la empresa o negocio no tiene una visión global de lo que está sucediendo, tanto internamente como en su entorno inmediato, su continuidad en el tiempo puede estar en peligro. Tabla 1

Una vez obtenidos los parámetros y proyecciones internas y externas, se puede proceder a efectuar una planificación del negocio, con bases concretas y objetivos de corto y largo plazo, dinámicos y acertados. Para ello, se requiere la capacidad helicóptero del administrador, que se traduce en el conocimiento detallado de las funciones claves y puntos críticos de los procesos internos, basado en la disposición de información interna y externa gravitante, la cual coadyuva al éxito de la institución.

Tabla 1. Matriz de relevamiento de información: aspectos generales

ÍTEM A EVALUAR	OBJETIVO	OBSERVACIONES
Procesos generales y secuencias	<p>Verificar procesos establecidos adecuadamente y con una secuencia lógica.</p> <p>Existencia de documentación de respaldo de los sistemas.</p>	Efectuar de no existir, relevamiento a través de diagramas de flujo con sus respectivas explicaciones.
Coordinaciones internas	Constatar adecuada coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución.	Explicitar el funcionamiento y las interrelaciones internas de la institución.
Asignación de funciones	<p>Verificar una adecuada separación de funciones.</p> <p>Existencia de manuales de procedimientos con asignación de responsabilidades.</p>	Constatar al interior de cada proceso crítico en especial.
Otros Aspectos: integridad global	Verificar la integridad ínter procesos y sus respectivas relaciones.	Revisar el establecimiento de políticas adecuadas debidamente conocidas por los actores claves de cada proceso.

Fuente: elaboración propia.

Si bien la experiencia constituye un gran aporte, las exigencias actuales requieren de mayores esfuerzos en búsqueda, acceso y obtención de información. Por lo que es necesario generar capacidades y actitudes diferentes a las tradicionales.

Debido a ello se hace relevante y necesario conocer los principales procesos internos, acceder a toda la información disponible relacionada con el entorno del negocio y tener conciencia global de los avances, cambios y actividades que puedan incidir en el cliente y en el precio de mercado de lo que se ofrece o pretende ofrecer.

Un ejemplo de aplicación práctica para la obtención de información operativa, puede ser la aplicación de una matriz como la que se presenta en la tabla 2.

A su vez se debe obtener información de las diferentes interrelaciones internas de la institución, similar a las de la tabla 3.

Los aspectos de integridad se pueden evaluar a través de la matriz de levantamiento de información: integridad como las de la tabla 4.

Tabla 2. Matriz de relevamiento de información: aspectos operativos

ÍTEM A EVALUAR	OBJETIVO	OBSERVACIONES
Puntos críticos de cada proceso	Identificar los puntos críticos presentes y de cada proceso.	Especial atención desde una óptica de control.
Formalidad de procesos	Constatar la existencia de procedimientos formales para cada proceso. Estructuración adecuada y coherente con el resto de las áreas relacionadas.	El área de Recursos Humanos debe proveer dicha coordinación e información.
Procedimientos alternativos	Detectar y/o determinar la existencia de procedimientos alternativos.	Se debe cautelar su establecimiento formal
Procedimientos informales	Detectar y/o determinar la existencia de procedimientos informales aplicados	Al no estar establecidos, ponen en riesgo el ambiente de control, pues descansan sobre personas y no en normativas oficiales.
Posibilidad de problemáticas operativas	Análisis de secuencias y situaciones que pueden presentar problemáticas operativas	Se debe proponer y revisar cuidadosamente medidas que minimicen el riesgo, especialmente con procedimientos alternativos y/o nuevos.
Fechas y oportunidades de procesos	Verificación de la adecuada oportunidad de operación de cada proceso.	Constatar el establecimiento de fechas de inicio y corte (cierre) de cada proceso.
Otros aspectos operativos	Verificar la oportunidad adecuada de cadenas de suministro de información y/o bienes internas. Constatar adecuadas supervisiones de procesos internos.	Se debe constatar el cumplimiento de micro y macro metas operativas preestablecidas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Matriz de relevamiento de información: interrelaciones

ÍTEM A EVALUAR	OBJETIVO	OBSERVACIONES
Entre procesos internos	Verificar adecuados grados de dependencia.	Se debe simular fallas de un proceso y su impacto en otros.
Con la gerencia	Constar desde una óptica de gerencia, las necesidades de interrelación v/s las existentes.	Debe ser adecuadamente detallado.
Con el área de Informática	Determinar las diferentes interrelaciones y dependencia con el área informática. Establecer los niveles de flujo de información hacia la gerencia.	La alta dependencia con el área informática hace aconsejable un adecuado control de ella.
Otras Interrelaciones	Determinar que otras interrelaciones importantes existen y su grado de importancia.	Cautelar aspectos adecuados de control.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Matriz de relevamiento de información: integridad

ÍTEM A EVALUAR	OBJETIVO	OBSERVACIONES
Evaluaciones Periódicas	Constar que se realizan evaluaciones periódicas a procesos claves, como de cobranzas, ventas y recaudación (caja y banco).	Se debe cautelar su implementación de ser necesario.
Supervisiones a procesos	Cautelar una adecuada supervisión de los principales procesos.	Cada proceso debe tener un procedimiento de supervisión y responsables asignados.
Informes	Constar la emisión de informes en forma adecuada, fidedigna y oportuna.	La gerencia debe establecer los principales informes requeridos y su periodicidad.
Mantenimiento de procesos	Cautelar la constante actualización de procesos y sub procesos.	Todo proceso debe estar oportunamente actualizado.
Otros aspectos de Integridad	Revisión y actualización de políticas generales y específicas. Cautelar una adecuada y lógica dependencia jerárquica.	Delimitar responsabilidades en el procedimiento de establecimiento, seguimiento y control de políticas institucionales La adecuada dependencia jerárquica asegura supervisión y control.

Fuente: elaboración propia

REFLEXIONES

Tener una visión global de la empresa y de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización mejora el rendimiento de los mismos. Dicha visión global requerida respecto de los empleados es más extensa y exigente cuando se trata del administrador o gerente responsable de la entidad.

Este debe necesariamente tener una visión amplia acerca de su empresa, el entorno mediato de desenvolvimiento y las tendencias e información relacionada a nivel mundial.

Los administradores y gerentes responsables deberán lograr una verdadera capacidad de helicóptero que les permita elevarse lo suficiente para lograr una visión panorámicamente de su entorno y más allá, pero a la vez poder aterrizar en los puntos y secciones que considere claves al interior del negocio. Para ello se deberán procurar recursos, tiempo, protocolos y prerrogativas, conjuntamente con planificaciones adecuadas en tiempo, alcance y oportunidad.

Dicha visión global le permitirá al administrador, entre otras cosas:

- Comprender procesos y actuaciones internas, tanto a nivel operativo como de las personas que interactúan.
- Relacionar en forma rápida y efectiva decisiones que antes parecían aisladas unas de otras.
- Generar conocimiento y compromiso de un proyecto / empresa que cubre el corto y el largo plazo.
- Definir prioridades y enfoques estratégicos adecuados.
- Coordinar adecuadamente recursos y cadenas de aprovisionamiento en tiempo justo, con suministros asegurados en cantidad y precio.
- Proyectar la entidad dentro de un contexto cada vez más internacionalizado.

La visión global del negocio ya no es una simple mirada interna, sino posicionarse en las

alturas cuando es necesario y aterrizar en los procesos básicos y aplicaciones constatando un adecuado comportamiento en pos de una integridad predefinida estratégicamente, con información, conocimiento y asertividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2004). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. España: Gestión 2000 S.A.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Dorse, A. (2013). *Presente y futuro de los sistemas de control de gestión*. Perú: Conexión ESAN.
- Gómez Conde et al., (2014). *Los sistemas de control de gestión como factores clave de éxito organizacional: Fundamentos sobre efectos directos y no directos*. España: AICO gestión.
- Kast, F. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill
- Lorino, P. (2000). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. Colombia: Editorial Alfaomega y Marcombo S.A.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (2000). *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management*. España: Euroed.
- Ponce Polanco, M. (2012). *¿Qué es un Sistema de Control de Gestión?* Perú: Partner Consulting S.A.C.
- Quiroz Marines, J. (2014). *Introducción a la Administración Gerencial*. Recuperado de: <https://prezi.com/00fadplvmlo2/introduccion-a-la-administracion-gerencial/>
- Sallenave, J. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Editorial Norma.
- Simon, Herbert A. (1979). *Rational decision making in business organizations*. American Economic Review

Vega, R. (2015). *Gestión de riesgos empresariales: los necesarios cambios*. *Oikos* N° 39, 93 - 112, Escuela de Administración y Economía. Santiago de Chile: Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH).

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v4n1a11>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



