

Conferencia: “La Planificación Estratégica y los **Sistemas de Control** de Gestión en las Organizaciones”

David Naranjo Gil

Director del Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas y Vicepresidente Ejecutivo-Vicerrector de Fundaciones de la Universidad Pablo de Olavide (España).

Ernesto López - Valeiras Sampedro

Director de la Sección Departamental del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España).

Entrevistadoras: Daniela Huamán Cañote y Leshy Juscamaita García



En el marco de la celebración del primer centenario de creación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y del octogésimo quinto aniversario de creación de la Facultad de Ciencias Contables este año se llevó a cabo el XI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y el I Congreso Iberoamericano de Contabilidad y Finanzas.

Uno de los temas expuestos fue “La Planificación Estratégica y los Sistemas de Control de Gestión en las Organizaciones”, el cual ha cobrado cada vez mayor importancia ya que la implementación de estos genera oportunidades de mejora para las empresas.

¿Qué les ha parecido su estadía en el Perú hasta ahora?

Muy buena, hemos tenido una muy buena acogida; estamos muy agradecidos con la organización y con el decano por la invitación a este gran evento. La ciudad de Lima es preciosa; es una ciudad muy dinámica.

¿Cuáles son las expectativas que tienen para este congreso?

Considero que podemos ubicar las expectativas en dos aspectos. Uno es la parte de conocer e interactuar con otros docentes, investigadores y profesionales en el campo de la contabilidad de gestión, lo cual es muy gratificante, pues vas creando una red de contactos, lo que es muy dinámico. Esto se debe a que así se pueden establecer redes futuras; este congreso nos permite conocer personas que trabajan en el mismo campo que nosotros.

Adicionalmente, nos permite generar sinergias entre investigadores y docentes de distintos países; este es el ambiente natural donde poder desarrollar estas sinergias.

Como ya saben, en el congreso, los profesores presentan sus trabajos y los asistentes colaboran brindando opiniones para poder ayudarlos a mejorar o simplemente crear mesas de debate con respecto a los trabajos.

Sabemos que el tema de su conferencia es "La Planificación Estratégica y los Sistemas de Control de Gestión en las Organizaciones"; sobre la base de esto, hemos elaborado unas preguntas e iniciaremos con la siguiente: ¿en la etapa de planificación estratégica, desde su punto de vista, considera que la elección de la estrategia es fundamental para el éxito de las empresas?, ¿qué aspectos relevantes se deben de considerar en este proceso?

David Naranjo: Sí, es fundamental. Desde mi punto de vista, yo considero que la estrategia es dinámica, que cambia; es decir, que este proceso no se tiene que reducir a una estrategia sin tener en cuenta lo que pasa alrededor y, en ese sentido, esto cambia la orientación en el control de gestión. Este control hace mucho énfasis

en una planificación, pero, luego, en una implantación, en un seguimiento de esa estrategia dinámica en la que se tenga en cuenta lo que pasa alrededor de la empresa y no solo en el entorno empresarial local; yo diría también en uno nacional y global.

Ernesto López: Yo añadiría también que es importante que esto ocurra no solo afuera, sino también dentro de la empresa. Los propios recursos y capacidades de la empresa también condicionan los planes y las estrategias para conseguir los objetivos de la empresa.

David Naranjo: una de las cosas que hay que resaltar es que, actualmente, la estrategia no es solo algo que viene de la dirección es decir, del *top*, sino que es algo mucho más interactivo. La implementación de esta implica que hay que escuchar a los puestos medios y base de cualquier organización, porque ellos son los que realmente están en el día a día de la operativa y, por lo tanto, son los que conducen al éxito de la dinámica elegida.

Claro, porque si solo se toma en cuenta lo que dice el *top* de una organización, quizás no se llegue a considerar los puntos de falencia que puedan tener los puntos medios y bases de la organización, pues, como mencionaste, ellos son los que verdaderamente viven el día a día en la compañía.

David Naranjo: incluso, hay estudios que evidencian que cuanto más participación de todos los niveles organizativos hay en la elaboración de la planificación estratégica, mejor y más sólida es esta, porque las personas de las empresas se sienten más implicadas cuando se les da la oportunidad de opinar y de discutir con la dirección los objetivos estratégicos.

Ernesto López: claro, pues la dificultad de elegir un plan adecuado está en la capacidad de implementarlo, pues, en muchos casos, los planes son apropiados, pero durante la implementación fallan.

David Naranjo: dialogar. Si hay que sacar algún título para vosotros, tendría que ser que hay que dialogar, pues la estrategia no debe ser impuesta desde arriba, sino que tiene ser más participativa y debe estar involucrada con todos los niveles organizativos.

*La **implementación** de esta **implica** que hay que escuchar a los **puestos medios** y **base** de cualquier **organización**, porque ellos son los que realmente están en el día a día de la operativa y, por lo tanto, son los que **conducen** al **éxito** de la **dinámica elegida**.*



Durante la etapa de planificación estratégica de algún proyecto en específico, ¿qué tan importante consideran ustedes que es el *feedback* o retroalimentación?, ¿este debe tener alguna estructura?

Ernesto López: el aprendizaje que se genera es fundamental y los estados de control, de los cuales estamos hablando, contribuyen a que esto ocurra, lo que provocará, a su vez, una actualización de la estrategia.

David Naranjo: es eso. Es intentar que el *feedback* sea permanente, se aprenda de él y no sea simplemente para castigar o penalizar, sino más bien para ver cómo mejorar. El hecho de que las empresas vean que cualquier crítica o desviación en la planificación tiene relevancia para mejorar la próxima planificación estratégica es muy importante.

Si en una empresa se llega a implantar una buena planificación estratégica, ¿el control de gestión vendría a ser como las pautas o pruebas que ayudan a que la planificación estratégica pueda apoyar a la empresa o es como uno aplica el control conjuntamente con la planificación estratégica?

David Naranjo: Es una buena pregunta, porque el control "como tal" existe para acompañar o facilitar que esa planificación estratégica sea exitosa, que cumpla y se implante bien. Lo que ocurre es que el control puede ser usado de distinta forma. En otras palabras, se puede usar el control de forma más fiscalizadora o más permisiva o flexible; cuando digo flexible me refiero a que respeta los cambios que se pueden producir, por lo que comentaba al principio, la adaptación al entorno, en el que se mueven las empresas en los mercados actualmente. Estos son muy inciertos, cambiantes, dinámicos y eso hace muy difícil que la planificación estratégica se cumpla tal como fue planeada originalmente; es por eso que hay que tener una actitud de adaptación al cambio de forma natural, más que forzar el plan o hacer que este encaje como sea en el entorno.

¿Algo así como un plan contingente?

David Naranjo: correcto, pero eso que parece tan sencillo de definir, no lo es tanto. Actualmente, las empresas se están dando cuenta de que es necesario cambiar la concepción clásica de lo que es la planificación estratégica: que viene desde arriba y no tiene en consideración las opiniones de los demás niveles organizativos. Ahora, las organizaciones se están dando cuenta que debe haber planificación contingente con la cual se pueda lidiar con los distintos cambios que seguramente van a existir.

Ernesto López: tradicionalmente, la planificación se podía pensar para un lapso de entre cuatro o cinco años, pues estábamos en entornos más estables; hoy en día, una nueva aplicación para teléfonos móviles o una *web online* pueden cambiar radicalmente un

*Si las **metas individuales** de los trabajadores están **alineadas** a la meta de la **organización**, el control sería tener un vehículo para **facilitar la comunicación** entre todos los niveles.*

negocio. Las planificaciones tienen que ser a un plazo más corto y deben diseñarse sobre la base de lo que sucede en el entorno.

¿Qué opinan de la frase “las metas proporcionan sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones, y ayudan a evaluar nuestro progreso”?

David Naranjo: yo creo que, en distintos niveles, eso es cierto, pues hay metas a largo plazo, metas estratégicas, metas a corto plazo, operativas; hay objetivos diarios y todo eso. Si englobamos la palabra “metas” como algo más amplio en el horizonte temporal, perfectamente define lo que mencionan.

Ernesto López: las metas y objetivos sí que tienen que cumplir requisitos, pues tú te puedes marcar como meta algo que no está a tu alcance; por eso, se dice que los objetivos deben ser *smac*, es decir, simples, medibles, alcanzables y cuantificables.

¿Cuál cree que son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de las organizaciones en España?, ¿considera que estos han contribuido al éxito de las mismas?

David Naranjo: te diría que en España se está produciendo un cambio, un cambio de un énfasis anterior que se daba al contenido, al saber, a las destrezas y habilidades y ahora se enfatizan más los valores, la importancia de estos. Los valores perduran mientras que el conocimiento y el contenido de la materia se van adaptando. Los valores generan que la empresa pueda mantenerse en el largo plazo, lo cual es el principal objetivo de la organización. Esta no se crea solo para maximizar un beneficio, sino para contribuir a la sociedad donde está ubicada en el largo plazo con valores, tales como transparencia, la cooperación y la ética.

Ernesto López: es cierto lo que dice el profesor Naranjo; cada vez más las empresas están optando por acciones voluntarias de informar al mercado sobre la sostenibilidad de estas, sobre su contribución a la sociedad. Se me ocurre como ejemplos algunos casos de supermercados que informan todo relacionado a la calidad de relación que tienen con sus empleados, la acción medioambiental, entre otros.

David Naranjo: es fundamental respetar a los trabajadores y a la sociedad en la que la organización se encuentra.

Sabemos que un sistema de control puede contribuir a tener buenos resultados y crecer en el mercado. ¿Cómo una organización puede diseñar sus sistemas de control de gestión?

David Naranjo: resumiéndolo mucho, un control debe entender a la organización y debe entender las tensiones que existen dentro de esta. Si pensamos por qué existen los controles, por qué una empresa necesita controlar, ya entramos en la dinámica de "se controla porque no se confía; no se confía en los trabajadores, pues no van a seguir las metas de la organización". Si las metas individuales de los trabajadores están alineadas a la meta de la organización, el control sería tener un vehículo para facilitar la comunicación entre todos los niveles. El sistema de control, en mi opinión, es una forma de intentar que los trabajadores alineen sus objetivos con los de la empresa.

¿Una fidelización del trabajador sería eficiente para el control de gestión?

David Naranjo: totalmente, pues cuanto más motivado positivamente hacia las metas de la organización está el trabajador, más siente como suyas las metas organizativas y es muchísimo más fácil y sencillo el control.

Ernesto López: entonces, el punto de esto es que la labor de la persona encargada del control de gestión, que es el *controller*, ya no es la clásica imagen del director financiero, el contable metido en un despacho, sino que es una persona que debe salir de ese despacho y tiene que estar en contacto con todos los departamentos; es quien debe conocer más la empresa en profundidad para tener una visión global de esta.

¿De qué manera podrían las medianas y pequeñas empresas implementar un sistema de control de gestión considerando que sus recursos económicos son limitados?

David Naranjo: bueno, las limitaciones económicas existen y siempre van a existir y dependen mucho de la sofisticación del sistema. Este puede ser simple, ya que es manejado por softwares y estos permiten controlar muchos recursos económicos; además, ya que son más accesibles en la actualidad, las PYMES pueden salir beneficiadas de esto. Sin embargo, más que la utilización de un programa, es necesaria una actitud positiva por parte de los directivos, de querer controlar, es decir, que esté predispuesta a tener y acceder al control y esta actitud debe empezar desde la dirección. Es por eso que las PYMES tienen que ser conscientes de que, con un mejor control, pueden tener mejores herramientas para detectar oportunidad de mercado y aplicar sus estrategias para mantenerse fijas; a lo que me refiero es que, para estas, no es solo necesario tener el control para la contabilidad, sino que es clave buscar oportunidades a través de distintos indicadores. Por ello, las PYMES tendrán que observar

*Las PYMES tienen que ser conscientes que, con un **mejor control**, pueden tener mejores herramientas para **detectar oportunidad de mercado** y **aplicar sus estrategias** para **mantenerse fijas**.*

el entorno y detectar estas oportunidades para poder crecer y escalar en la sociedad.

Ernesto López: yo solo tendría que recalcar que, evidentemente, las PYMES, con respecto a las grandes empresas, tienen una serie de limitaciones, tales como la tecnología, el tiempo, los captores, trabajadores, entre otros. Es por esto que tienen que saber que el hecho de que sean menores a las grandes empresas y tengan limitaciones no significa que no puedan crecer; más bien, deben encontrar en aquello que tienen la forma para poder crecer y contribuir en la sociedad.

¿Considera que puede existir la posibilidad de efectos negativos respecto al control de gestión?

Ernesto López: que puede tener efectos negativos, claro que puede tener.

David Naranjo: totalmente, pues si no se llega a implementar adecuadamente o no se usa de forma apropiada puede generar todo lo contrario, como la desmotivación en el personal. Un uso inadecuado de este control de gestión puede provocar que se arruine nuestra planificación. Si hablamos de las PYMES, se puede correr el riesgo de que la empresa desaparezca.

¿Qué desafíos y retos, hoy en día, enfrentan las empresas en la implementación de un sistema de control de gestión?

David Naranjo: fundamental para mí es implicar a las personas; entender y motivar al personal es fundamental. Usualmente, la palabra "control" en el español se entiende de modo negativo y se debe terminar con ese estigma para que se considere una palabra que implica características positivas. Esto debe suponer una reflexión de todo el personal de la organización.

Ernesto López: totalmente de acuerdo con lo que aporta el profesor Naranjo; implicar a las personas es muy importante para que funcione el sistema de control y, también, es vital la involucración de la dirección en cuanto a brindar y apoyar con recursos económicos, de tiempo, entre otros.

Muchas gracias por su tiempo, esperamos que su estadía en Lima siga siendo satisfactoria. ¡Éxitos!