

IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

AUTOR: YORLENY BEJARANO



San Marcos

Contenido

La naturaleza de la implementación de la estrategia.....	2
Elementos administrativos y operativos de análisis en la implementación	2
Elementos de análisis relacionados con las áreas funcionales en la implementación	5
La gestión de proyectos como mecanismo de implementación del Plan Estratégico	10
La naturaleza de la evaluación de la estrategia	12
El proceso de evaluar las estrategias	13
Toma de acciones correctivas	14
Criterios de evaluación	15
Fuentes de información	16
El control para la implementación de un plan estratégico	17
Actores del control y mecanismos de control	18
El mecanismo de control.....	20
Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)	21
Características de un sistema de evaluación eficaz	21

La naturaleza de la implementación de la estrategia

Implementar las estrategias afecta a toda la organización, y repercute en todas sus áreas funcionales y divisionales, es por ello que la formulación exitosa de la estrategia no necesariamente garantiza una implementación exitosa.

La implementación de las estrategias requiere en muchos casos que se generen situaciones como: cambios geográficos de las operaciones o ventas, modificaciones en la estructura organizativa, en la metodología de fijación de precios, en normativas y políticas internas, en las relaciones con proveedores o clientes entre otros muchos.

De ahí es que para implementar una estrategia es necesario considerar todos los detalles que podrían generar algún grado de complicación y con ello afectar los resultados finales y con ello el logro de los objetivos planteados.

Elementos administrativos y operativos de análisis en la implementación¹

Entre los principales temas relacionados con la administración y operaciones que están relacionados con la implementación de la estrategia se encuentran los siguientes:

1. Definición de objetivos anuales
2. Políticas concebidas
3. Asignación de recursos
4. Modificación de la estructura existente de la organización
5. Reestructuración y la reingeniería
6. Revisión de los planes de retribuciones e incentivos
7. Reducción al mínimo de la resistencia al cambio
8. Armonización de los gerentes con la estrategia
9. Desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia
10. Adaptación de los procesos de producción y operaciones
11. Desarrollo de una función efectiva de recursos humanos

Cabe destacar que a estos se suman solo de ser necesario la reducción del personal.

¹ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 7

Definición de objetivos anuales

Establecer los objetivos anuales es una actividad que involucra directamente a los gerentes de la organización, y su participación activa en éste proceso conduce a la aceptación y el compromiso por parte de los participantes.

Los objetivos anuales son fundamentales para la implementación de la estrategia por diferentes motivos, entre los que se encuentran:

1. Son las bases para la asignación de los recursos.
2. Son un mecanismo que ayuda a evaluar a los gerentes.
3. Son la principal herramienta para controlar el grado de progreso en la consecución de los objetivos a largo plazo.
4. Definen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Políticas concebidas en la organización

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no se dan de manera automática, por ello es que las políticas son un factor clave para que una estrategia funcione, ya que facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia.

Las políticas tienen que ver elementos como: las normas, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, establecidas para apoyar e impulsar el esfuerzo en la organización a la consecución de las metas.

Asignación de recursos

Asignar recursos esenciales para la administración, ya que permite la implementación de la estrategia. La administración estratégica facilita la asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales, por el contrario una organización carente de un enfoque de administración estratégica, basa la asignación de los recursos muchas veces en factores ajenos a los objetivos

Modificación de la estructura existente de la organización

Una estrategia podría conllevar a cambios en la forma en la que está estructurada una organización, esto debido a que la estructura define la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas, pero también porque la estructura de la organización define la manera en cómo se asignarán los recursos.

Reestructuración y reingeniería

Una estrategia podría requerir ya sea una reestructuración o reingeniería lo que implicaría reducir el tamaño de la empresa, y una potencial disminución de divisiones y cantidad de empleados.

Revisión de los planes de retribuciones e incentivos

Actualmente muchas empresas cuentan con algún tipo de incentivo por desempeño para los empleados y gerentes que no son altos ejecutivos. Ante esto es importante que en las empresas que carecen de este tipo de planes exista mayor flexibilidad para implementarlos con ello estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo.

Reducción al mínimo de la resistencia al cambio

La expectativa de cambios en una organización aumenta la ansiedad en los colaboradores quienes podrían temer la pérdida económica o condiciones, situaciones que podrían generar una resistencia al cambio que pueda afectar la estrategia.

Armonización de los gerentes con la estrategia

Todas las funciones de los negocios se ven afectadas por las consideraciones del medio ambiente. Es por ello que en muchos casos los empleados y consumidores rechazan a las empresas que en sus operaciones impactan negativamente al ambiente, y por el contrario hoy en día la sociedad aprecia especialmente a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de manera tal que reparan el ambiente en vez de dañarlo.

Desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia

Los estrategas tienen que considerar el fomento de una cultura de apoyo a las nuevas estrategias propuestas, razón por la cual los gerentes deben identificar y cambiar todos aquellos aspectos de la cultura organizacional que interfieran contra la estrategia propuesta.

Consideraciones en torno al área de producción y operaciones cuando se implementan las estrategias

Es fundamental que la implementación de la estrategia considere al área de producción y operaciones de la organización, ya que la estrategia podría tener repercusiones importantes tanto positivas como negativas en la capacidad productiva de una empresa.

Consideraciones en torno a los recursos humanos cuando se implementan las estrategias

La implementación de la estrategia podría incluir la evaluación de las necesidades y los costos de la integración de personal para las estrategias alternativas

propuestas, lo que hace necesario desarrollar un plan de integración de personal para ayudar a que la implementación sea efectiva.

Elementos de análisis relacionados con las áreas funcionales en la implementación²

Cuando se desarrolla la implementación de una estrategia se debe de considerar que afecta directamente la vida de todos los gerentes de la empresa (de planta, de división, de departamento, de ventas, de producto, de proyectos, de personal, de staff), de los supervisores y de todos los empleados que constituyen la organización

Esto es importante que todos participen durante el proceso de la formulación de la estrategia para que cada uno de ellos tome la implementación de la estrategia como suya, así se puede desarrollar mejor el trabajo, logrando de esta manera la menor resistencia al cambio o sentimientos negativos hacia el desarrollo de la estrategia.

Los gerentes y los empleados que no entienden el negocio y que no están comprometidos con él pueden intentar sabotear los esfuerzos de implementación de la estrategia con la esperanza de que la organización regrese a sus antiguas formas.

Cuestiones de marketing

En el desarrollo de la implementación de la estrategia se debe tomar en cuenta que hay posibles variables de marketing que afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia, Se menciona solo algunos ejemplos de decisiones de marketing que pueden afectar para tener una idea de las principales temas que se deben de tomar en cuenta:

1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.

² Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 8

6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.

7. Anunciarse en Internet o no.

Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes según sus necesidades y hábitos de compra, es una variable importante en la implementación de estrategias, por las siguientes razones:

1. Las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren nuevos mercados y productos para aumentar las ventas.

2. Las empresas pueden operar con recursos limitados, debido a que no se necesita que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas.

3. La segmentación del mercado afectan directamente a la mezcla de variables de marketing: producto, plaza, promoción y precio

Cuestiones de finanzas y contabilidad

Con respecto al tema de las finanzas y contabilidad se debe de tomar en cuenta varios puntos para la implementación de la estrategia, ya que este lleva a los estrategas a tomar decisiones, por ejemplo se debe de analizar: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros, entre otros, situación que podría requerir políticas financieras y contables entre las que pueden estar:

1. Incrementar el capital mediante deuda a corto o largo plazo, acciones preferentes, o acciones ordinarias.

2. Arrendar o adquirir activos fijos.

3. Determinar un porcentaje adecuado de la ganancia neta destinada al pago de dividendos.

4. Utilizar UEPS (últimas entradas, primeras salidas) y PEPS (primeras entradas, primeras salidas), o un enfoque contable de valor de mercado.

5. Extender el tiempo de las cuentas pendientes de cobro.
6. Definir porcentajes de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.
7. Definir la cantidad de efectivo que se debe mantener

Adquisición de capital para implementar las estrategias 3

En algunas ocasiones para lograr la implementación de estrategias exitosa a menudo requiere capital adicional. Por eso las organizaciones deben tomar en consideración las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, (estas son las dos fuentes principales de capital) pero también debe de analizar el endeudamiento y las acciones.

Determinar una mezcla apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente. Un análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos es la técnica más utilizada para determinar si el endeudamiento, las acciones o una combinación de ambos es la mejor alternativa para recaudar el capital necesario para implementar las estrategias.

Estados financieros proyectados

Las organizaciones deben de analizar y establecer los estados financieros proyectados esto se trata de una técnica primordial en la implementación de estrategias, porque permite que una organización examine los resultados esperados de varias acciones y enfoques. Este tipo de análisis resulta útil para pronosticar los posibles escenarios que tendrá la implementación de la estrategia, desarrollando algunas estrategias específicas por ejemplo:

- Aumentar los gastos de promoción al para apoyar una estrategia de desarrollo de mercado *incrementar los salarios para apoyar una estrategia de penetración de mercado
- Incrementar los gastos para investigación y desarrollo para apoyar el desarrollo de un producto

En las instituciones financieras dentro de sus requisitos solicitan estados financieros proyectados a tres años, por lo menos, cuando un negocio está buscando capital. Un estado de resultados proyectado y un balance general permiten que una organización calcule las proyecciones de los indicadores

³ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 8

financieros en varios escenarios de implementación de estrategias. Cuando se comparan con años anteriores y con los promedios de la industria, los indicadores financieros ofrecen una comprensión valiosa sobre la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

Presupuestos financieros

Un presupuesto financiero se trata del documento donde se detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un periodo determinado, los presupuestos se establecen en un periodo de un año son los más comunes, pero también pueden variar de un día a más de 10 años.

El presupuesto es el método donde se especifica cómo se puede lograr con éxito la implementación de una estrategia, no se trata de limitar los gastos de cómo trabajar de forma más productiva y provechosa los recursos de la organización.

Hacer presupuestos financieros no debería considerarse como una herramienta para limitar los gastos, sino como un método para obtener la forma más productiva y provechosa de utilizar los recursos de la organización.

Cálculo del valor de una empresa

Otro de los puntos esenciales para la implementación de la estrategia es calcular el valor de un negocio esto porque frecuentemente se ponen en marcha estrategias integradoras, intensivas y de diversificación cuando se adquieren otras empresas. Por otro lado estrategias como la de reducción o la de desinversión, pueden ocasionar la venta de una división de la organización o de la misma empresa.

En el mundo en cada año muchas empresas son compradas o vendidas por eso es importante establecer el valor financiero o el valor de contado de una empresa para implementar exitosamente las estrategias. Todos los métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres enfoques principales: lo que posee una empresa, lo que gana una empresa, o lo que una empresa ofrece al mercado.

El cálculo del valor de una organización está basado en los estados financieros sin dejar de lado también el sentido común y el juicio intuitivo también deben de ser parte del proceso. Es difícil asignar un valor monetario a algunos factores que también son esenciales en la organización pero estos no se ven reflejados en los estados financieros como por ejemplo: como una base de clientes leales, la historia del crecimiento, las demandas legales pendientes, los empleados esforzados y leales, los contratos de arrendamiento favorables, un mal historial de crédito o buenas patentes.

Cuestiones de investigación y desarrollo (I&D)

El personal del área de investigación y desarrollo puede desempeñar un papel integral en la implementación de estrategias. Los colaboradores de esta área tienen entre otras, la tarea de desarrollar nuevos productos y mejorar los viejos, de manera que esto permita una implementación efectiva de las estrategias.

Los empleados y gerentes de I&D dentro de sus funciones tienen tareas como:

- Incluir la transferencia de tecnología compleja
- El ajuste de los procesos a la materia prima local
- La adaptación de los procesos a los mercados locales
- La alteración de los productos para adaptarlos a ciertos gustos y especificaciones

En algunas estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y la diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y mejorar significativamente los viejos, es fundamental el apoyo de la gerencia porque a veces se encuentran limitados por la disponibilidad de recursos.

Otros aspectos también a considerar son los avances tecnológicos que afectan los productos de consumo e industriales, así como los servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías de prácticamente todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento.

Las políticas de I&D bien formuladas hacen corresponder las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia para:

1. Hacer énfasis en las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar la investigación básica o aplicada.
3. Ser líderes o seguidores en I&D.
4. Desarrollar procesos de robótica o manuales.
5. Gastar mucho o poco dinero, o bien, una cantidad promedio, en I&D.

6. Llevar a cabo I&D dentro de la empresa o contratar empresas externas para que se encarguen de esas actividades.

7. Recurrir a investigadores de universidades o del sector privado

Cuestiones de los sistemas de información gerencial

Una técnica que tienen las empresas que son exitosa son las que recopilan, asimilan y evalúan información externa e interna de la manera más eficiente posible porque estas ganan ventajas competitivas sobre la competencia. Por eso la razón importante de tener un sistema de información gerencial adecuado es un requisito esencial. En muchas ocasiones la información se convierte en el factor más importante que hace la diferencia en el mercado.

La información es la base para entender. Hoy en día la administración está tomando un nuevo enfoque con respecto a los sistemas de información más efectivos, ya que son aquellos que mezclan el conocimiento tecnológico de los expertos en computación con la visión de la alta administración, dicha información es la recopilación, la recuperación y el almacenamiento de la información que pueden utilizarse para las siguientes funciones:

1. Crear ventajas competitivas en formas como la venta cruzada a los clientes
2. La supervisión a los proveedores
3. El suministro adecuado de información a los gerentes y empleados
4. La coordinación de actividades entre diferentes divisiones y la administración de los fondos.

La gestión de proyectos como mecanismo de implementación del Plan Estratégico

Existe una relación estrecha entre las estrategias y los proyectos, un proyecto se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas cuyo propósito es darle una solución inteligente a un determinado problema.

Normalmente los proyectos tienen plazos temporales con un inicio y un fin bien delimitado, objetivos claros y concretos y recursos planificados para lograr la meta establecida.

Por ende cuando una empresa define la necesidad de un plan estratégico se debe desarrollar un proyecto cuyo producto final sea el documento del plan, de igual

forma muchas de las estrategias que se seleccionen, pueden requerir de uno o varios proyectos para su implementación.

La importancia que tiene para la estrategia de una empresa la gestión de proyectos es representa una forma efectivas para ejecutar el plan estratégico, pero también es una valiosa herramienta gerencial, ya que facilita la administración de las diferentes propuestas lo que ayuda a controlar su avance, tiempo y costo.

Según la literatura escrita sobre el tema de Proyectos, éstos se desarrollan a lo largo de lo que se denomina Ciclo de Vida, mismo que como se muestra en la siguiente figura se encuentra conformado por diferentes fases o etapas, las cuales van desde determinación del problema o necesidad, la Pre inversión, Promoción, Negociación y Financiamiento, Inversión o Ejecución y la Operación o funcionamiento.

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Elaboración propia

La naturaleza de la evaluación de la estrategia ⁴

Un proceso de administración estratégica puede resultar en decisiones cuyas consecuencias puedan ser significativas y duraderas. Cuando se toman las decisiones estratégicas erróneas pueden ocasionar grandes daños, los cuales podrían llegar a ser irreversibles, por eso, muchas estrategias coinciden en que la evaluación de la estrategia es fundamental para el bien de una organización; las evaluaciones oportunas permiten que la administración analice sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica.

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Dentro de los puntos que se deben de analizar son las economías nacional y mundial ya que en tiempo atrás eran más estables, los ciclos de vida de los productos y los ciclos de desarrollo de productos eran más largos, los avances tecnológicos eran más lentos, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competencia, las empresas extranjeras eran débiles y había más industrias reguladas.

Otras razones por las que la evaluación de la estrategia es más difícil actualmente incluyen las siguientes tendencias:

1. Un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.
3. El creciente número de variables.
4. La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
5. El incremento en el número de acontecimientos tanto nacionales como mundiales que afectan las organizaciones.

⁴ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 9

6. El decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza

El proceso de evaluar las estrategias⁵

Un proceso de evaluación de la estrategia debe iniciar con una serie de preguntas que se deben de realizar la gerencia con respecto a expectativas, realizar revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas. Esperar hasta el final de año, por ejemplo, es una mala idea ya que el daño puede estar muy adelantado en la estrategia y ya no se pueda resolver.

Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz.

Algunas estrategias toman años en implementarse; en consecuencia, los resultados asociados podrían no hacerse evidentes durante años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario.

Revisión de las bases de la estrategia

La revisión de las bases de la estrategia de una organización podría efectuarse mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una matriz EFI su objetivo principal es enfocarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de información gerencial de una organización. Una matriz EFE indica qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave.

⁵ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 9

Este análisis también podría considerar preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de nuestros competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué algunos competidores están haciendo ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus actuales posiciones de mercado y su rentabilidad?
7. ¿Qué tan lejos podrían ser impulsados nuestros principales competidores antes de responder?
8. ¿De qué manera podríamos cooperar más efectivamente con nuestros competidores?

Toma de acciones correctivas

Uno de los últimos pasos a tomar en la evaluación de la estrategia, es aplicar las acciones correctivas, estas acciones lo que buscan son cambios para que la estrategia fluya con la mayor eficiencia y eficacia para lograr que la organización sea competitiva. Algunos cambios que se tiene que efectuar son: modificar la estructura de la organización, sustituir a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de un negocio. Otros cambios podrían incluir establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo.

Las acciones correctivas lo que busca es lograr los mejores resultados de la estrategia no busca que se abandonen la estrategia existente o establecer una nueva estrategia cuando ya tenemos una en marcha. Se trata de corregir las acciones incorrectas o inadecuadas en el proceso.

Criterios de evaluación

La gerencia en las organizaciones debe de evaluar las estrategias establecidas esto para realizar su respectivo análisis y toma de decisiones con respecto a los planes de acción que fueron definidos.

Deben de realizar la evaluación de una manera sistemática y preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades asegurando así que tengan su mayor efectividad.

La filosofía de evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en toma de acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado. Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y de ser necesario, la misión de la organización; logrando la coherencia de objetivos nuevos y alcance de satisfacción mancomunada.

Con la finalidad de que realmente se cumplan las estrategias propuestas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

El proceso lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia la afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así, tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado en el plan inicial. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa. La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis, el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente, la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de Evaluación de Estrategias este compuesto por 3 pasos:

- a. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
- b. Medición del desempeño organizativo

c. Realización de acciones correctivas

La finalidad de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

1. Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
2. Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias
3. Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir los variables, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Algunas herramientas que pueden ser utilizadas por los líderes de las estrategias en las organizaciones para la evaluación de los diferentes criterios aplicados en los planes de acción son:

- 1. Auditoría estratégica**
- 2. Evaluación del medio**
- 3. Auditoría interna**

Estas herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, nos dirán si la estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva estrategia o plan de contingencia. Más aún si las estrategias son de largo alcance es necesario una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Fuentes de información

Para el desarrollo de la administración estrategia se deben colocar atención en las fuentes de información, hay dos fuentes de información sobre el desempeño del planeamiento estratégico:

Los coordinadores del desempeño, en este caso se está recibiendo información de los coordinadores de desempeño de realización para los objetivos, desafíos, metas, estrategias, programas y proyectos; como pueden ocurrir inadecuaciones con relación a esta información, es necesario cruzar la información de los coordinadores y los demás miembros del equipo de trabajo.

Esto es importante para la toma de decisiones, producir o analizar informes, evaluar desempeños y trabajos con grupos. Por lo tanto, un líder necesita saber obtener, procesar y divulgar la información necesaria a los demás miembros del equipo. Tener la comunicación correcta en el momento oportuno y a las personas adecuadas, es para lograr aumentar las posibilidades de que el objetivo se efectúa con la realización eficiente y eficaz.

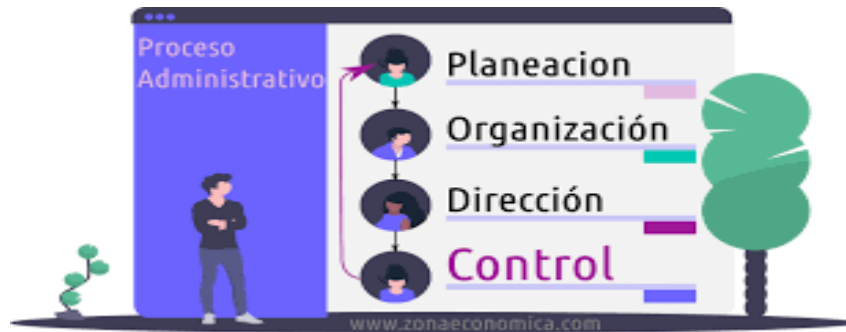
Por lo tanto, los administradores y otras personas de la empresa que toman decisiones deben contar con información útil al respecto de los resultados del desempeño, si desean planear, dar soporte y tomar las decisiones adecuadas. -De ahí la importancia de las fuentes de información.

El control para la implementación de un plan estratégico

Una de las funciones de la administración es el control, el cual consiste en un proceso sistemático que implica la medición de las diferentes actividades que desarrolla la organización, con el fin de que éstas la lleven al logro de los objetivos definidos en sus planes.

La función de control que le permite a la organización determinar si existen diferencias entre lo planeado y lo realizado o ejecutado, con la finalidad establecer medidas que ayuden a corregir las acciones necesarias para el logro de los objetivos fijados.

De esta manera si una organización no está logrando alcanzar los objetivos, se deberá conocer que es lo que se está realizando de forma incorrecta o de forma inadecuada, con el propósito de corregir los errores cometidos.



Actores del control y mecanismos de control

Los mecanismos de control pueden clasificarse, dependiendo del momento en que se realice la acción de control, en la forma que se indica a continuación:

Control direccional

El mecanismo de control actúa antes de que la actividad este totalmente concluida. En este caso el control se realiza de modo continuo y no en puntos determinados, de modo que cada elemento de la acción sea el resultado de la rectificación casi instantánea de la acción anterior.

Control aprobado – reprobado

En este caso, el receptor del control se somete a un examen después de concluidas determinadas actividades. En caso de aprobación se permite la realización de la actividad siguiente. Si hubiera una rectificación, el proceso se interrumpe definitivamente o hasta que se subsanen las irregularidades. Si se realiza este control y, se detectan fallas en alguna de las actividades, lo más recomendable es encaminarla correctamente, para que no se presenten problemas posteriores.

Control post operacional

El mecanismo de control sólo se pone en funcionamiento después de concluida toda la operación. La información para la acción correctiva en este tipo de control, solo se utilizará en un periodo (proyecto) futuro cuando se inicie la planificación para un nuevo ciclo de actividades.

Vale la pena mencionar que estos tres tipos de control no son mutuamente excluyentes, sino que más bien, deben ser complementarios. La decisión de emplear un tipo aislado de control o una combinación de los tipos antes mencionados, está en función del carácter del sistema que se desea controlar y del nivel de complejidad que se intenta introducir en los mecanismos de control. En algunos casos, los contratistas exigen que se haga un control externo al proyecto, para asegurarse de la buena marcha del mismo.

Definición de los parámetros de control

Los parámetros (metas y objetivos) son los elementos que permiten al sistema de control determinar si las acciones están o no conduciendo al receptor en dirección a la situación deseada.

La determinación de esos parámetros ocurre durante el proceso de planificación, en la etapa en que se definen determinados componentes del sistema de control, en ese momento se funden planificación y control.

Un aspecto clave es que la definición de los parámetros debe prever un margen de normalidad, cosa que el sistema de control solo actúe cuando se sobrepase este margen por cualquiera de sus límites, inferior o superior.

La fijación de esos parámetros representa un problema crucial para el buen funcionamiento del sistema de control y, por ende, del objetivo deseado, pues la definición de objetivos y metas irreales puede orientar el comportamiento del receptor en una dirección que contraría completamente los deseos de la administración.

Medición de los resultados

Todo sistema de control debe poseer medios para verificar el resultado de cada actividad. Esta verificación puede presentarse bajo una forma cuantitativa, como por ejemplo: número de hectáreas plantadas. Cuando no es posible la verificación cuantitativa directa, se procura efectuarla de modo subjetivo. Sin embargo, como esa modalidad está sujeta a deformaciones introducidas por quien hace la verificación, su valor es relativo.

Evaluación de los errores

La evaluación consiste en la comparación entre los resultados que se pretendía obtener y aquellos que efectivamente se obtuvieron. Por la propia incertidumbre inherente a la planificación y a lo difícil que es trabajar en proyectos, rara vez se

cumple lo realizado con lo programado. Es necesario, entonces, determinar la magnitud de la diferencia comprobada y sus repercusiones sobre el proceso de ejecución del plan.

Definición de las correcciones

Una vez verificado un error y evaluada su gravedad, se hace necesario analizar las posibles soluciones existentes y seleccionar aquella que parezca más adecuada.

Ejecución de las correcciones

Las soluciones encontradas deben traducirse en lenguaje apropiado para quien se encargue de ejecutarlas y con un grado de detalle más elevado tomando en cuenta el nivel jerárquico del agente ejecutor.

Proceso de Control de Proyectos

El control es una actividad administrativa y, como las demás, se realiza sobre la base de informaciones, las cuales no solamente deben ser precisas sino estar disponibles en tiempo hábil. Una información imprecisa, en el momento oportuno, es tan útil como una información precisa suministrada cuando ya no se le necesita.

Siempre en todas las técnicas de control y evaluación de la administración estratégica se debe interactuar experiencias, actividades, entre las áreas o diferentes niveles jerárquicos esta la retroalimentación es importante y necesario para el aprendizaje de la estrategia establecida en la planeación.

El mecanismo de control

El mecanismo de control se propone permitir el seguimiento de la ejecución de la estrategia de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida a lo largo del mismo. Comprende: control físico, financiero, de tiempo, institucional, de objetivos.

Se trata de diseñar un programa o sistema que permita desarrollar no solo un control efectivo del avance físico de la estrategia, así como del avance financiero y aún más que permita establecer, a cada momento, la relación tiempo/costo o meta/costo. Además es posible, en algunos casos, llegar a un control institucional a través de los resultados alcanzados.

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) ⁶

El cuadro de mando integral, es un proceso que busca desarrollar la evaluación de las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

El análisis del cuadro de mando integral su objetivo es que las empresas encuentren las respuestas a las siguientes preguntas y estas sea la fuente de información además de las mediciones financieras para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

1. ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etcétera?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se trata de evaluar el equilibrio de la situación de la organización de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos. Es una excelente herramienta de administración y actualmente se utiliza con mucho éxito

El cuadro de mando integral se debe de adaptar a cada organización según la particularidad dentro de organización según su entorno externo, tomando en cuenta las mediciones clave tanto cuantitativas como cualitativa

Características de un sistema de evaluación eficaz ⁷

⁶ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 5

⁷ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) Capítulo 9

La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para lograr que sea eficaz:

1. Las actividades de la evaluación deben ser económicas; tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca.
2. Las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar específicamente con los objetivos de una empresa.
3. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia.
4. Las actividades de evaluación de estrategias deben brindar información oportuna; en ciertas ocasiones y áreas, los gerentes necesitan información diaria.
5. La medición frecuente y la presentación rápida de reportes pueden frustrar el control en lugar de brindar uno mejor.
6. La evaluación de estrategias se debe diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa.
7. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información.
8. Los controles tienen que estar orientados a la acción más que a la información.

Es muy importante recalcar que el proceso de evaluación de estrategias no debe ser dominante en las decisiones: debe buscar incrementar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Todas las áreas deberían de participar y cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad.

Bibliografía

Fred, David. 2008. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Pearsonn11a edición, México



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica