



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 1

La Naturaleza de los Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas de control de gestión son fundamentales para cualquier organización descentralizada. Estos sistemas incluyen elementos como la planeación estratégica, presupuestación, asignación de recursos, medición y evaluación del desempeño, recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia.

Se sostiene que los sistemas de control de gestión deben alinearse con la estrategia empresarial. Esto implica que la estrategia se define primero a través de un proceso formal y racional, y posteriormente dirige el diseño de los sistemas administrativos. Sin embargo, existe una perspectiva alternativa que sugiere que las estrategias emergen de la experimentación e influencia de los sistemas administrativos existentes, afectando así el desarrollo estratégico.

En contextos industriales predecibles, las empresas pueden seguir un proceso formal para establecer estrategias y luego diseñar sistemas de control de gestión acordes. En cambio, en entornos de cambio rápido, es probable que las estrategias se desarrollen a través de la experimentación y procesos ad hoc, siendo significativamente influenciadas por los sistemas de control de gestión existentes.

Más del 90% de las empresas y organizaciones sin fines de lucro fracasan al implementar estrategias; estas no se materializan, se distorsionan o su implementación resulta más costosa y lenta de lo previsto. Las empresas de alto rendimiento, en cambio, destacan en la ejecución efectiva de sus estrategias.

El colapso de empresas como Tyco, Global Crossing, WorldCom y Enron ejemplifica la importancia de los controles adecuados, ya que su caída se debió en parte a la falta de estos. En contraste, compañías como Emerson Electric, Lincoln Electric, The New York Times, Worthington Industries, 3M Corporation, Nucor Corporation, Dell Computer, Wal-Mart, Southwest Airlines, Cisco Systems, Corning, Hasbro y Analog Devices han prosperado no solo por sus estrategias sino también por sus sistemas y procesos que motivan a los empleados a ejecutarlas eficazmente.