

# Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía

Remberto Naranjo Pérez<sup>1</sup>

María Antonieta Mesa Espinosa<sup>2</sup>

José Solera Salas<sup>3</sup>

*El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.*

## Palabras clave

Estrategia, Control Estratégico.

## Resumen

El control es reconocido como la función integradora de la gestión. Únicamente por su intermedio se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados. Se ofrecen entonces elementos que contribuyen a sensibilizar la necesidad de la indestructible unidad que debe existir entre el diseño de una estrategia y el establecimiento de mecanismos para su seguimiento y control.

## Control estratégico

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.

Únicamente por medio del control se pueden conducir las estrategias por los

caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes.

El control realizado a sistemas de dirección estratégica se denomina comúnmente control estratégico. Bourzac (1997) señala que, en la literatura, el concepto de control estratégico se considera según diferentes acepciones: en unas ocasiones se interpreta como la confirmación de que la estrategia seleccionada por la empresa está siendo desarrollada; en otras, el control hace referencia a la elección de la forma de implementar la estrategia. Asimismo, puede ser considerado como la medida y evaluación de los resultados por la implementación de una estrategia, y cabe también la posibilidad de contemplar a los sistemas de control estratégico de acuerdo con los requerimientos de los diferentes tipos de estrategias.

Lo anterior se puede confirmar mediante el análisis de diversas definiciones que el autor citado reporta.

- 1 M.Sc. Decano de la Facultad de Economía, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Profesor de Estrategia y Dirección.
- 2 M.Sc. Profesora de Estrategia y Dirección, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
- 3 MBA. Director Administrativo de la Sede del Instituto Tecnológico de Costa Rica en San Carlos

Schendel y Hofer(1979) afirman que el control estratégico se centra en la cuestión dual de si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados.

Roush y Ball (1950) consideran el control estratégico como el sistema que permite asegurar la implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción.

Goold(1991) plantea que el control estratégico establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, con el fin de motivar a los directivos a alcanzar los resultados conforme a ellos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario, desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para la implementación.

Bourzac(1997) señala que el control estratégico es aquel que permite valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada por la organización, por medio de determinados criterios orientadores que sirven de guía para evaluar su marcha, fijando normas y midiendo el desempeño de las variables dinámicas a los directivos con el fin de determinar si la dirección estratégica está llevándose a cabo e iniciar las acciones pertinentes que correspondan.

Otros enfoques sobre el tema los reportan Menguzato y Renau (1991), al señalar que el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica; también se refieren a lo planteado por Horavitz (1979) quien sostiene que el control estratégico se debería centrar sobre cuatro puntos fundamentales: cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia; cuáles son los factores críticos para el éxito de la empresa; cuáles son

las principales competencias distintivas, y cuáles son las prioridades clave y los resultados esperados.

Por su parte, Koontz y Weihrich(1994) afirman que el control estratégico comprende la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización como base en esa evaluación.

Resulta evidente la unidad indiscutible que debe existir entre la estrategia y el control estratégico. Entre los autores aquí citados se aprecian expresiones que así lo confirman, al plantearse que el control estratégico:

- Hace referencia a la elección de la forma de implementar la estrategia
- Establece los criterios que definen una buena actuación estratégica.
- Desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación.
- Permite valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada en la organización.
- Se debe centrar sobre las hipótesis fundamentales en la que se basa la estrategia.

Estas expresiones también ponen en evidencia que el control estratégico no solo debe permitir valorar los resultados esperados como consecuencia de la aplicación de la estrategia, sino que también es factor decisivo para su correcta implementación. Por tal motivo, el diseño del sistema de control estratégico debe acompañar desde sus inicios al diseño de la estrategia.

## Conclusiones

Desde la fase de diseño de la estrategia se deben distinguir aquellos criterios de valor estratégico que deberán ser asumidos por

*Resulta evidente la unidad indiscutible que debe existir entre la estrategia y el control estratégico.*

el control estratégico y que permitan centrar la atención en aquellas cuestiones trascendentales para la organización, por lo cual el establecimiento de los mecanismos de control estratégico deberá acompañar desde sus inicios al diseño de la estrategia.

### Bibliografía

- Alvarado, E. Control estratégico. Un marco conceptual para empresarios y administradores. Editorial Libro Libre. Costa Rica. 1990.
- Ansoff, I.H. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. S.A. México. 1998.
- Bourzac, P. Control Estratégico. CETED. Universidad de La Habana. 1997.
- Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, S.A. México. 1994.
- Menguzato, M. y Renau, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España. 1995.
- Mintzberg, H, et al. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México, 1997.
- Steiner, G.A. Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México. 1996.
- Stoner, J.A.F y Freeman, R.E. Administración. Editorial Prentice Hall, S.A. México. 1992.