

# Introducción

---

Durante los últimos veinte años, a raíz de la liberalización de la economía, la desregulación y la globalización del comercio, las empresas peruanas han enfrentado y enfrentan la necesidad de elevar sus estándares competitivos a niveles internacionales. Esta circunstancia exige adoptar las mejores prácticas de operación y mejoramiento continuo y, fundamentalmente, implementar el uso del planeamiento estratégico. Al mismo tiempo, y dado el desarrollo de tecnologías y sistemas de información, el éxito de la estrategia competitiva es uno de los componentes de la gestión estratégica que se encuentra asociado a la adopción de sistemas de medición del desempeño (SMD) y sistemas de control táctico u operativo.

En este marco, el presente estudio tiene el objetivo de efectuar un aporte a la alta gerencia peruana mediante la consolidación de la teoría básica sobre control estratégico, la investigación de aquellas variables cualitativas que permiten entender el estado del control estratégico en el Perú y la propuesta de una herramienta de selección del SMD óptimo aplicable a empresas peruanas en tres sectores muy dinámicos: energía, servicios financieros y telecomunicaciones.

Para lograr este objetivo, se ha partido de una revisión de la literatura disponible relativa al tema y se ha desarrollado un análisis cualitativo

sustentado en entrevistas orientadas a conocer la situación del control estratégico en las empresas estudiadas y el método Delphi, el cual utiliza la participación de expertos en la materia como vía de validación de la herramienta. La metodología empleada se enfocó en indagar la eficacia del control estratégico en sectores en los cuales el ingreso de empresas multinacionales está asociado a una evolución en la adopción de las mejores prácticas de gestión que no han sido ajenas a las empresas locales, identificar cuáles SMD emplean, y desarrollar y validar un procedimiento que permita a las empresas elegir el más apropiado.

De acuerdo con este razonamiento, se planteó la hipótesis de que la siguiente etapa en la gestión estratégica estará determinada por el interés de lograr implementar la estrategia en toda la organización y controlar su ejecución mediante el empleo de medidas financieras y no financieras que reflejen mejor la gestión en torno a los factores críticos para el éxito empresarial.

La metodología y el diseño de la investigación han permitido validar una propuesta de herramienta para la selección del SMD que puede ser extendida a otros sectores. Algunos de los aspectos que se desarrollan en este estudio aportan evidencia sobre cómo aproximarse a identificar la existencia de condiciones para implementar un control estratégico eficaz, cuáles SMD se están utilizando en las empresas de los sectores estudiados, el grado de efectividad de su uso, y cómo desarrollar una metodología para la creación de una herramienta de selección del SMD óptima para las empresas del medio.

En la primera fase de la investigación se condujeron entrevistas semiestructuradas a gerentes que se encuentran vinculados con el tema del control y la medición del desempeño. En la segunda fase se utilizó la información de campo procesada, el marco teórico y el análisis de las características de los sectores seleccionados para identificar variables cuyo análisis permita esbozar una propuesta inicial de herramienta de selección sujeta a validación. Para realizar esta validación se empleó el método Delphi que buscó la recomendación de expertos cuyo conocimiento en materia de control estratégico y medición del desempeño permitió validar la herramienta propuesta de selección de un SMD.

Los resultados de la investigación muestran que, para las empresas de los sectores estudiados, los SMD usados son los más tradicionales: presupuestos, sistemas basados en indicadores financieros y administración por objetivos. En muchos casos se encontró que los SMD están enfocados al control operativo y tienen una visión de corto plazo, es decir, se están utilizando sistemas de control táctico u operativo como el costeo basado en actividades o Activity Based Costing (ABC) y el sistema de información gerencial (SIG). Se encontró también que en las empresas estudiadas existen las condiciones para un control estratégico apropiado; sin embargo, los SMD no resultan eficaces en este momento y, dado que este componente falla, el conjunto del control estratégico no es eficaz.

En cuanto a los principales criterios de selección de los SMD, los resultados sugieren que estos están relacionados en gran medida con el control operativo, la orientación estratégica elegida por la empresa, el sector en el que esta participa y el estilo gerencial. Asimismo, se presenta evidencia que sugiere que la causa de la menor eficacia de los SMD se encuentra en deficiencias en el sistema de información y en la implementación de las estrategias, con un mayor énfasis en las empresas del sector energía debido, posiblemente, a la menor competencia dentro de este sector, en comparación con los otros dos estudiados.

Respecto de la opinión de los expertos sobre el diseño de una herramienta de selección del SMD, los resultados permitieron seleccionar un conjunto de variables que deben ser consideradas en el modelo desarrollado: el sector de actividad, los *drivers* de competitividad, la complejidad de la organización, el estilo gerencial y los factores críticos de éxito de la empresa. Se expone además un método de factorización de los factores críticos de éxito, basado en las estrategias genéricas de Porter (1980, 1996), que permite calificar la alternativa competitiva de la empresa mediante una matriz de varias combinaciones de tres estrategias genéricas y tres posicionamientos, lo que posibilita identificar la alternativa estratégica más apropiada para competir en cada uno de los sectores estudiados. Asimismo, se plantea que las variables del modelo pueden ser complementadas con otras de segundo orden como la cultura organizacional y la disponibilidad y calidad del recurso humano.

Finalmente, y sobre la base de la exposición de la herramienta de selección del SMD óptimo para las empresas de los tres sectores que se estudian, validada por la opinión de los expertos, se destacan los fundamentos de sus recomendaciones y se esbozan los posibles sesgos y limitaciones. Se culmina con las conclusiones sobre el proceso metodológico que condujo al desarrollo y el empleo de la herramienta de selección del SMD óptimo, que pueden ser utilizadas para hacer extensivo el empleo de la herramienta a otros sectores de actividad.