



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE  
GESTIÓN**

**MEJORES PRÁCTICAS PARA LA ADAPTABILIDAD DEL  
CONTROL DE GESTIÓN EN UNA CRISIS EMPRESARIAL  
POR COVID-19: RUBRO DE LAS TELECOMUNICACIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**MELISSA ANDREA RIQUELME OLIVARES  
NATALIA TAFUR DE LA CRUZ**

Profesora Guía: Javiera Natalia Müller Núñez

**Valparaíso, diciembre, 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, gracias a todos los que nos ayudaron a realizar este proyecto, a nuestros profesores del ramo y en especial a nuestra profesora guía que fue la que nos acompañó y ayudó durante todo este proceso.

Agradezco a mis padres que me han apoyado y confiado en mí desde siempre, creer en todos mis proyectos y siempre fomentar mi crecimiento tanto personal como académico, también a mis amigos que han sido vitales en este desarrollo, sobre todo a mi compañera de tesis, que desde el primer año hemos hecho un buen trabajo. Además, mención a mi gatita que me ha hecho sonreír en momentos de estrés.

*Melissa*

Durante el proceso de este proyecto y toda mi vida he tenido el apoyo absoluto y sin limitaciones de mi madre, por lo que para ella son mis más grandes agradecimientos. También agradezco a toda mi familia por motivarme a pesar de la distancia y en especial a mi abuelo por enseñarme lo esencial de la vida, por último, pero no menos importante, a mi compañera de tesis, por apoyarme siempre y sobre todo en aquel momento tan difícil.

*Natalia*

# CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPITULO I: CONTROL DE GESTIÓN .....	12
1.1.    DEFINICIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	12
1.2.    HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN .....	12
1.2.1.  DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	13
1.2.2.  PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
1.2.3.  ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	15
1.2.4.  MAPAS ESTRATÉGICOS .....	16
1.2.5.  CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	17
1.2.6.  STRATEX .....	20
1.2.7.  CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
1.2.8.  TABLEROS DE CONTROL .....	22
1.2.9.  PRESUPUESTO .....	23
1.2.10.  PRONÓSTICO .....	23
1.2.11.  SISTEMAS DE COSTEO .....	24
1.3.    SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN .....	25
1.3.1.  CICLO CERRADO .....	26
1.3.2.  PALANCAS DE CONTROL .....	28
CAPÍTULO II: CRISIS EMPRESARIAL .....	31
2.1.    CONCEPTO DE CRISIS .....	31
2.1.1.  CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS .....	32
2.2.    CRISIS SANITARIA Y RUBROS AFECTADOS .....	33
2.2.1.  RUBRO DE LAS TELECOMUNICACIONES .....	34

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	35
3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	35
3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	36
3.3. TRABAJO DE CAMPO .....	37
3.3.1. MUESTRA .....	37
3.3.2. RECOPIACIÓN DE DATOS .....	38
3.4. FASE ANALÍTICA .....	39
3.4.1. VÁLIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	41
3.5. FASE INFORMATIVA .....	42
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	44
4.1. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA .....	44
4.2. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	47
4.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	48
4.4. PLANIFICAR OPERACIONES .....	51
4.5. CONTROLAR Y APRENDER .....	54
4.6. PROBAR Y ADAPTAR .....	55
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	56
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS .....	75

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1: Elementos básicos de una Planificación Estratégica .....	15
Figura 2: Perspectivas de Cuadro de Mando Integral .....	18
Figura 3: Ciclo Cerrado de Control de Gestión .....	26
Figura 4: Palancas de Control .....	28

Figura 5: Fases Metodología Cualitativa .....	36
Figura 6: Pasos Reducción Datos .....	39
Figura 7: Recomendación de las Mejores prácticas de la Adaptabilidad del Control de Gestión.....	64
Figura 8: Ejemplo de red de atlas.ti .....	80

## **CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 1: Componentes Mapas Estratégicos .....	17
Tabla 2: Comparación principales empresas del rubro .....	38
Tabla 3: Categorías de la entrevista .....	39
Tabla 4: Perfiles de Expertos Validadores .....	41
Tabla 5: Promedios de Validadores.....	41
Tabla 6: Modificaciones por categoría .....	42
Tabla 7: Adaptación de Misión, Visión y Valores .....	44
Tabla 8: Adaptación de la Propuesta de Valor.....	45
Tabla 9: Adaptación del Análisis Estratégico .....	46
Tabla 10: Adaptación de la Formulación Estratégica .....	46
Tabla 11: Adaptación de la Planificación Estratégica .....	47
Tabla 12: Adaptación de los Mapas Estratégicos .....	47
Tabla 13: Adaptación de las Metas .....	47
Tabla 14: Adaptación del STRATEX .....	48
Tabla 15: Adaptación del Cuadro de Mando Integral.....	49
Tabla 16: Adaptación del Esquema de Incentivos .....	49
Tabla 17: Adaptación de la Cultura Organizacional .....	50
Tabla 18: Adaptación de la Comunicación Formal.....	50
Tabla 19: Adaptación de los Tableros de Control .....	51
Tabla 20: Adaptación de los Procesos Claves.....	51
Tabla 21: Modificación de la Planificación de la Capacidad de Recursos .....	52
Tabla 22: Adaptación del Presupuesto y Pronóstico.....	53
Tabla 23: Adaptación de los Sistemas de Costeo .....	54
Tabla 24: Adaptación Reuniones Estratégicas .....	54
Tabla 25: Adaptación de las Reuniones Operativas .....	55
Tabla 26: Instrumento validado y modificado.....	75

## RESUMEN

La crisis empresarial es un tema que las organizaciones deben considerar a profundidad, ya que si estas no se encuentran preparadas para enfrentar esta problemática pueden entrar en periodos de estancamiento o decrecimiento. Hoy en día los entornos son altamente dinámicos y difíciles de prever por lo que las empresas son vulnerables a cualquier tipo de crisis que se les presente, por ello, es necesario que las empresas sean capaces de gestionar adecuadamente la crisis, una de las disciplinas que tiene por objetivo gestionar de mejor forma a la organización es el Control de gestión. En la actualidad se ha presentado una crisis sanitaria mundial provocada por el COVID-19, afectando de manera directa al rubro de las telecomunicaciones, por lo que esta industria fue una de las más expuestas a presentar cambios y adaptarse a la nueva realidad.

Por lo que el objetivo de esta investigación es analizar las buenas prácticas realizadas desde el Control de Gestión en el rubro de las telecomunicaciones. Para llevar a cabo esto, se recabó información por medio de entrevistas identificando aquellas Herramientas del Control de Gestión que se adaptaron para gestionar la crisis, entrelazando estos resultados con la literatura. Por lo tanto, este documento presenta las mejores prácticas para la adaptabilidad de los elementos del Control de Gestión para utilizarlos en una crisis futura, lo cual no se logró observar de manera específica en la literatura investigada.

**Palabras claves:** crisis empresarial, crisis sanitaria, rubro telecomunicaciones, Control de Gestión

## **ABSTRACT**

Business crisis is an issue that organizations must consider in depth, because if they are not prepared to face this problem, they can enter into periods of stagnation or decline. In addition, the environments are highly dynamic and difficult to foresee, which makes companies vulnerable to any type of crisis that comes their way. Therefore, it is necessary for companies to be able to adequately manage a crisis. Currently, there has been a global health crisis caused by COVID-19, directly affecting the telecommunications sector. Consequently, this industry has been forced to make changes and adapt to the new reality.

Within this context, this research will be based on analyzing the good practices performed at the Management Control in the field of telecommunications. In order to do this, several interviews were carried out to identify Management Control Tools that were adapted to handle the current crisis. The collected information was then intertwined with the existing literature. As a result, this study contributes to present the best practices for the adaptability of the elements of Management Control to be used in a future crisis, which could not be observed in a specific way in the researched literature.

**Key words:** business crisis, health crisis, telecommunications field, Management Control.

# INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas sufre alguna vez algún tipo de crisis. Un 95% de estas se ve envuelta en un escenario no favorable que provoca crisis empresarial y solo un 10% logra salir, mantenerse y/o aprender de estas situaciones (Alcat, 2008 citado en Losada, 2010; Ariño & Alcat, 2017). Villanueva (2015), afirma que es imposible que una empresa siempre esté en periodo de crecimiento, ya que, al estar en entornos cambiantes, las organizaciones en algún momento pueden entrar en periodos de estancamiento o decrecen por algún motivo, lo que conlleva a una crisis en la organización.

Dicho lo anterior se entiende que las crisis empresariales/organizativas son alteraciones que no se pueden prever y la organización pierde el control de lo que habían proyectado. Dado que las organizaciones no están preparadas para superar una crisis organizativa, esto puede suceder en cualquier industria o tipo de empresa (Thom, 1977 como se citó en Bhórquez, 2017; Ariño & Alcat, 2017). En la actualidad se ha presentado una situación similar a lo anteriormente expuesto, generándose cambios en el entorno que no estaban previstos, esto debido al problema sanitario a nivel mundial y nacional, lo que provocó que las diferentes empresas del país se encuentren inmersas en una situación de crisis por lo que estas han tenido que reestructurarse frente a las nuevas necesidades que se han establecido y sus estructuras organizacionales han ido direccionadas a la adaptación de sus ofertas de productos y servicios ante la contingencia (Maulén 2020).

Ya que las empresas se ven afectadas por la crisis provocada por el COVID-19, para analizar esto es necesario conocer cómo les afecta y cuáles son las consecuencias de una crisis empresarial. Flint (2006) plantea que una consecuencia de la crisis empresarial puede ser la poca solvencia económica, por lo que, al tratar este tema, puede guiar a las empresas a mejores prácticas para mantenerse y superar una crisis, debido que al estar en esta situación genera un deterioro financiero, el cual conlleva a una recesión. Tascón y Castaño (2012), agregan que si los gestores no son capaces de solventar esa recesión llegarán a una crisis empresarial imposible de salir, lo que finaliza con el fracaso de la organización.

Conocidas las consecuencias, se podría decir que hay sectores que se vieron perjudicados económicamente, como el turismo, retail, restaurantes, etc., hubo otros afectados por necesidades productivas, que son los de limpieza, delivery, empresas de correos, telecomunicaciones, entre otros. Estos rubros probablemente tuvieron que duplicar sus esfuerzos, en específico el sector de las telecomunicaciones, los cuales han ido incorporando medidas que apuntan directamente a la actual contingencia y buscan dar solución de forma urgente al tráfico de internet, ya que este aumentó en un 40% solo en el

primer semestre, hecho que debiese ocurrir en un año (Diario Financiero 2020). Este rubro atraviesa por un escenario complejo debido a lo anterior, en donde la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL) instó a las empresas a mejorar la conexión de internet y propiciar más megabytes, redes sociales gratis, entre otros (SUBTEL, 2020a). Según Wall Street Research Analyst (2020) como se citó en Nae (2020), plantea que las empresas de telecomunicaciones han sido las más expuestas en este escenario de pandemia, debido a que las compañías que ofrecen soluciones de internet verán sus negocios acelerados en comparación cuando no había crisis sanitaria y la red de internet no era tan solicitada.

Actualmente, la mayoría de las personas trabaja o estudia telemáticamente, por lo que la necesidad de comunicarse con personas a larga distancia ha ido en aumento, entonces las empresas deben disponer de una mejor capacidad para que sus clientes puedan navegar de manera óptima. Diversas empresas dedicadas al comercio de internet están tomando distintas medidas ante la situación actual, donde pretenden habilitar diferentes contenidos premium de manera gratuita. Tanto Entel, Movistar, Claro y Wom han tomado diferentes estrategias para sus clientes, proponiendo herramientas sin ningún valor adicional, así como el aumento de los planes de datos y la utilización de múltiples aplicaciones que son de gran ayuda para gestionar el teletrabajo, ya que por las situaciones actuales las empresas se ven en la necesidad de realizar su atención por medio de sitios web y redes sociales, al igual que la comunicación de todos los clientes de las diferentes organizaciones (CNN CHILE, 2020). Estas mejoras que han hecho las empresas del rubro no son necesariamente para ampliar su clientela, por lo que es un desafío contrarrestar la disminución de ventas con la mejora de sus redes y/o planes y no verse inmersos en una crisis organizacional (Nae, 2020).

Este rubro es uno de los que ha tenido que aprender a sobrellevar esta crisis de manera inmediata, ya que la crisis sanitaria del COVID-19 ha obligado a que la mayoría de las situaciones que antes se realizaban presencial se efectúen de forma on-line, al ser empresas que ofrecen este servicio deben brindar una mayor capacidad con medidas que ayuden a soportar los problemas que se han ido presentando y así poder mantenerse en la crisis. La literatura presenta las diversas cualidades que tiene una crisis (Remy, 2015; Rodríguez y Sádaba, 2013; Olís, et al., 2019), y la forma común que las manejan, llamada esta Gestión de Crisis (Doern, 2016; Riorda, 2012).

Debido a los escenarios actuales donde los entornos son mayormente dinámicos, se requiere que las organizaciones tengan la capacidad de gestionar de forma continua sus

estrategias, convirtiendo esto en un elemento esencial para obtener resultados sostenibles en el tiempo (Kaplan & Norton, 2008). Esto se puede lograr a través del Control de Gestión el cual es un proceso que contempla un conjunto de herramientas que permiten plantear por medio de estándares, también planificar el comportamiento de la organización y así corregir el desempeño que se vaya presentando para aumentar las posibilidades de que la estrategia sea llevada a cabo correctamente (Anthony & Govindarajan, 2007).

Cuando los directivos perciben un ambiente de incertidumbre, buscan reformular las estrategias con el fin de hacer frente a tal escenario no previsto, lo que se puede llevar a cabo con un conjunto de Herramientas de Control de Gestión, también denominados Sistemas de Control de Gestión, que permiten la planificación, formulación, implementación y retroalimentación de la estrategia. Al incluir la Planificación Estratégica, al igual que distintas herramientas, el Control de Gestión permite dar seguimiento continuo a la estrategia implementada (Anthony & Govindarajan, 2007). En tiempos de incertidumbres, como el de hoy, las empresas deben cambiar lo que se ha planificado, en vista de lo ya mencionado, el Control de Gestión permite reformular las estrategias y a su vez la planificación, por lo que se hace interesante saber cómo han adaptado o modificado las empresas de telecomunicaciones sus Herramientas de Control de Gestión para que el desempeño de estas siga en la línea correcta. Para esto se identificó dentro de la literatura la existencia de dos grandes Sistemas de Control de Gestión para agrupar las herramientas, los cuales se dividen en Ciclo Cerrado y Palancas de Control, el primero cuenta con seis etapas que según Kaplan y Norton (2008) vinculan la estrategia de la organización con sus operaciones y el segundo Sistema de Control de Gestión son las cuatro Palancas de Control que según Simons (1995) se componen de los sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas de diagnóstico y los sistemas interactivos. Estos sistemas utilizan diversas herramientas del Control de Gestión como la Planificación Estratégica, Análisis del Entorno, Presupuesto, Sistema de Costeo, Mapas Estratégicos, Cuadro de Mando Integral y Tableros de Control (Anthony & Govindarajan, 2007; Escobedo 2013; Kaplan y Norton 2008; Porter, 1991; Dueñas, 2017; Goicoechea & Souto, 2018; Ramírez, 2002; Taipe, & Pazmiño, 2015; Merchant y Van der Stede, 2017; Nakagoshi & Saldaña, 2014; Mejía y Higuera, 2015; Guerreiro et al., 2008; Ramírez, 2013; Kaplan & Norton 2004; Kovecevic y Reynoso, 2010; Comas et al., 2015; Kaplan & Norton, 2002; Ballvé, 2006; Jara, 2017).

En consecuencia, no se logró identificar de manera específica qué Herramientas del Control Gestión ayuden a gestionar una crisis empresarial y así poder relacionarlas bajo un

marco de crisis sanitaria dentro del rubro de las telecomunicaciones, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las mejores prácticas para la adaptabilidad del Control de Gestión en el rubro de las telecomunicaciones en una crisis empresarial provocada por COVID-19?

De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de explorar el comportamiento del rubro de las telecomunicaciones bajo este marco de crisis sanitaria e identificar que decisiones y estrategias modificarán las empresas de Telecomunicaciones desde la perspectiva del Control de Gestión. Este estudio describirá cómo el Control de Gestión se adapta en una situación de crisis en las empresas del rubro de las telecomunicaciones, y así entrelazarlas con los estudios existentes, para mejorar la gestión ante futuras situaciones de crisis.

Por lo tanto, el Objetivo General fue analizar las mejores prácticas para la adaptabilidad del Control de Gestión en el rubro de las telecomunicaciones en una crisis empresarial provocada por COVID-19, para luego utilizarlas en crisis futuras. Este se desarrolló a través de los siguientes objetivos específicos, primero se recopiló la información de la crisis actual, segundo se examinaron los factores y características de una crisis empresarial, tercero se identificó las mejores prácticas que se han implementado en el rubro de las telecomunicaciones desde una perspectiva del Control de Gestión para gestionar la actual crisis, cuarto se priorizaron aquellos elementos del Control de Gestión que se adapten ante una crisis empresarial en tiempo de emergencias sanitarias, quinto se analizó la información encontrada para poder entrelazar aquellos elementos del Control de Gestión que se adapten a ante este tipo de crisis generada por una emergencia sanitaria y por último, se determinó aquellas buenas prácticas para la adaptabilidad de los elementos del Control de Gestión para controlar la crisis presente en las organizaciones en tiempos de emergencias sanitarias.

A partir de la pregunta y objetivos de la investigación anteriormente mencionados, este estudio contempla un apartado de marco teórico donde se revisa la literatura de conceptos claves para el desarrollo de los análisis, los cuales son: Crisis empresarial y Control de Gestión. De igual manera, este documento detalla la metodología utilizada para recabar los datos necesarios para la investigación, donde se menciona el instrumento que se utilizó para recopilar la información, para después analizarlos y finalmente entregar los resultados correspondientes identificando aquellas buenas prácticas del Control de Gestión.

# **CAPITULO I: CONTROL DE GESTIÓN**

Para poder comprender la base de este estudio, se llevará a cabo una revisión de la literatura utilizada, empezando con los elementos fundamentales del Control de Gestión que serán utilizados dentro de esta investigación, para luego dar paso a los factores que describen la crisis, ya que es el objeto de la investigación, identificando sus distintos conceptos y características.

Dentro de este capítulo primero se comprenderán las diferentes definiciones expuestas dentro de la literatura sobre Control de Gestión, para luego identificar las Herramientas que son mayormente utilizadas, seguido a esto se presentan dos grandes Sistemas de Control de Gestión que pueden agrupar estas herramientas entre otras más que ayudan a complementar el sistema.

## **1.1. DEFINICIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Primero para comprender con claridad que es el Control de Gestión se definirá que es control. El control se encarga de establecer y determinar de forma segura la obtención de los planes y objetivos fijados en el proceso de planificación, ya que el control es visto como la última etapa del proceso de gestión. Este se concentra en los resultados para que las fases preliminares sean las más adecuadas para la organización (Pérez-Carballo, 2013). Por lo que se puede identificar que el Control de Gestión es un conjunto de sistemas, manuales y actividades que se encargan de influenciar en el comportamiento de los elementos de la organización para poder llevar a cabo la congruencia de los objetivos y alineamiento de estos (Malmi & Brown, 2008; Escobedo, 2013).

Según Anthony & Govindarajan (2007) el Control de Gestión es un proceso donde se busca que los individuos que pertenecen a la organización alineen sus objetivos con los de la organización para que las estrategias se implementen de buena forma.

Por lo tanto, se definirá Control de Gestión como un proceso capaz de influenciar en la conducta de los miembros con el objetivo de aumentar la probabilidad de que la estrategia sea implementada adecuadamente.

## **1.2. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Las Herramientas del Control de Gestión más evaluadas por diversos autores y que se mencionan por Escobedo (2013) son los Indicadores de Gestión, Auditoría interna, Cuadro de Mando Integral, Manuales de Procedimiento y Presupuesto, caracterizándose

por ser herramientas que se usan en el Control ex – post, utilizados para realizar un *feedback* de las actividades que se realizaron.

Escobedo (2013) menciona igualmente la existencia del Control ex – ante en donde nombra a dos Herramientas de control en particular, Cultura Organizacional y Sistemas de Incentivos. Sin embargo, las Herramientas de Control de Gestión más utilizadas por las distintas organizaciones son: Cuadro de Mando Integral; Tableros de Control; Sistemas de Costeo; Centros de Responsabilidad; Mapas Estratégicos, Precio de Transferencia y Planificación Estratégica.

A continuación, se detallarán las herramientas más utilizadas y que fueron mencionadas anteriormente:

### **1.2.1. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

El primer paso antes de realizar la formulación de la estrategia es conocer cuáles serán los propósitos, dónde se va a competir, el comportamiento de la organización y en qué es lo que va a destacarse, que según Kaplan y Norton (2008), pueden expresarse en lo siguiente:

- Declaración de la misión, define el propósito fundamental de la organización, es decir que es lo que la empresa ofrece a sus clientes y justifica su existencia.
- Declaración de la visión, es la que define los objetivos de la organización enfocados al mercado, generalmente en términos visionarios a mediano y largo plazo. Debe poseer tres componentes claves, los cuáles son, 1) objetivo desafiante, 2) la definición del nicho de mercado y 3) un horizonte de tiempo.
- Declaración de los valores y creencias, estos son los que marcan cómo se comporta el personal en la organización y las actitudes que estos adquieren. Entonces, al exponer los valores, los trabajadores tienen claro cómo la organización quiere que se comporten, va de la mano de la visión, ya que los valores buscan que esta se cumpla.
- Propuesta de valor, esta declaración busca evidenciar cómo se crea valor, tanto para los clientes como para los accionistas, es decir, en que elementos la empresa se diferenciará. Generalmente se nombran atributos que hacen referencia a responder la diferencia entre la empresa y la competencia. Gracias a esta, los directivos pueden comunicar de una manera más simple la estrategia.

Una vez que la empresa tiene claro qué es lo que quiere alcanzar y la forma de hacerlo, se necesita incluir una planificación más detallada de la estrategia y cómo alcanzarla.

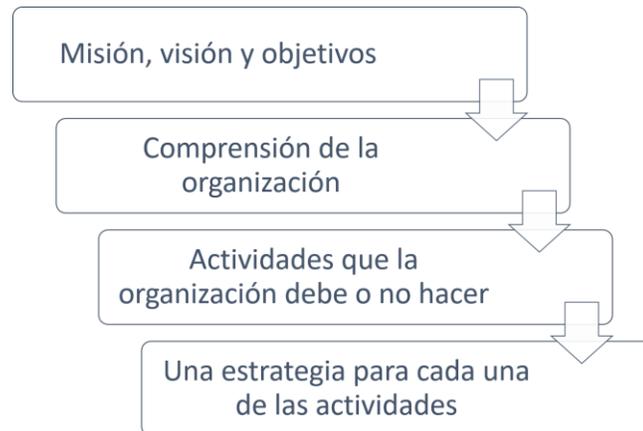
### **1.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es el inicio del Control de Gestión, en donde aquellos gerentes de la organización con capacidades competentes deben dedicar amplios tiempos para analizar el futuro. La aclaración formal de los planes se le denomina plan estratégico, de manera que el proceso de establecer y analizar tal aclaración se le llama planeación estratégica. La Planeación Estratégica, es aquel proceso que se encarga de determinar aquellos programas que llevará a cabo la organización al igual que una aproximación del valor de los recursos que se determinan para cada uno de los programas dentro de los próximos años (Anthony & Govindarajan, 2007).

Cabe destacar que la Planificación Estratégica y formulación de la estrategia son procesos distintos, cuando se formula la estrategia se determina cuál se utilizará en la empresa u organización, en cambio en la Planeación Estratégica es cómo implantarla (Anthony & Govindarajan, 2007). También Escobedo (2013) plantea que la Planificación Estratégica es aplicada por la mayoría de las organizaciones, ya que facilita la dirección de la empresa y anticiparse a la asignación de recursos.

Según Merchant y Van der Stede (2017), la planificación estratégica contempla los medios por donde la misión, visión y los objetivos pueden llevarse a cabo de manera adecuada a través de las estrategias. En este proceso deben participar los altos ejecutivos de la organización, los cuales deben estar bien informados para tomar la decisión correcta, ya que se toma en cuenta datos del pasado y del futuro para desarrollar ciertos elementos básicos en la elaboración de la Planificación estratégica (ver **Figura 1**).

**Figura 1: Elementos básicos de una Planificación Estratégica**



Fuente: Elaboración propia en base a Merchant y Van der Stede (2017)

Debido a que las organizaciones desarrollan la Planificación Estratégica, estas se proyectan desde 3 a 10 años y se deben desarrollar como mínimo las etapas presentadas en la **Figura 1**, una vez desarrollados esos elementos se plantean las estrategias que tendrá el negocio que se llevará a cabo en la organización, las cuáles son un plan que establece el camino de acción en base a la misión, visión, objetivos y comprendiendo la organización en base a sus fortalezas (Merchant & Van der Stede, 2017).

Dado que la Planificación Estratégica es proyectada a futuro, se consideran los factores externos que pueden influir. Por lo tanto, en la siguiente sección se desarrollará a mayor profundidad estos componentes.

### **1.2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Según Kaplan y Norton (2008), se deben conocer las consecuencias del entorno en las estrategias y operaciones de la empresa, para esto pueden utilizarse un análisis FODA o las Cinco Fuerzas de Porter, las cuáles se detallan a continuación.

Las Cinco Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de consumidores
2. Poder de negociación de vendedores
3. Disponibilidad de Sustitutos
4. Amenaza de nuevos entrantes
5. Rivalidad de la competencia (Porter, 1991).

Dueñas (2017) explica que el beneficio y estrategia de la empresa es afectado directamente por las Fuerzas de Porter. Este modelo actúa como base para analizar la

competencia que existe en la industria y así encontrar nuevas estrategias para aumentar las ventajas competitivas (Goicoechea & Souto, 2018).

El otro modelo por considerar es el que contempla las variables de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Esta herramienta es la que permite entender y determinar la situación real donde se desarrolla la empresa, posibilitando entonces plantear nuevas estrategias para mejorar las hechas por la organización, maximizando las fortalezas y anulando las debilidades, así también identificar tendencias que tenga el entorno para aprovecharlos (oportunidades) o prever las amenazas, ya que entre más información se busque y se obtenga de este análisis será de mayor utilidad (Ramírez, 2002).

Entonces realizar el análisis del entorno empresarial cuando se desarrolla la estrategia permite establecer e identificar las amenazas o dificultades que existan y se puedan presentar a futuro (Taípe, & Pazmiño, 2015).

De este análisis puede resultar un entorno VICA (acrónimo de volátil, incierto, complejo, y ambiguo) cuando se presenten estos ambientes. Por lo tanto, las organizaciones deben tener velocidad de respuesta para detectar la emergencia, entenderla y lograr acciones concretas. Las herramientas que utilice la empresa no deben ser rígidas, ya que se busca innovar y adaptarse basándose en controlar la incertidumbre por medio de nuevas estrategias que surgen de los diferentes niveles organizacionales (Terlato, 2019).

En general el análisis del entorno es considerado para determinar el efecto de este en la estrategia y conocer cómo puede afectarla. Ya cuando se determina la estrategia generalmente son transformadas en Mapas Estratégicos que se transmiten a la organización.

#### **1.2.4. MAPAS ESTRATÉGICOS**

Los Mapas Estratégicos pertenecen a las herramientas del Control de Gestión, utilizados para informar y dar seguimiento a la estrategia, siendo así la fase en donde se planifica y alinea a la organización (Müller, 2016). Para poder establecer el Cuadro de Mando Integral de manera óptima Kaplan y Norton (2004) establecieron que era apropiado contar con una adecuada implementación de la estrategia en la organización. Por lo que esta debe referirse a la manera cómo se debería crear valor para sus representantes y clientes. Por lo tanto, un Mapa Estratégico desarrolla un proceso de crear valor mediante la relación de causa-efecto entre los objetivos de los elementos del Cuadro de Mando Integral

que son: perspectiva financiera, de aprendizaje y crecimiento, del cliente y del proceso interno, el orden de estas perspectivas va a depender si es una organización con o sin fines de lucro. Los Mapas Estratégicos representan el desarrollo adecuado de una estrategia, en donde las perspectivas mencionadas puedan generar indicadores oportunos.

Según Kovecevic y Reynoso (2010) el Mapa Estratégico representa de manera gráfica el cómo la organización desea desarrollar su estrategia y un modelo de cómo puede agregar valor, posee distintos elementos que logran explicarlo, los cuáles se detallan a continuación en la **Tabla 1**.

**Tabla 1: Componentes Mapas Estratégicos**

Componentes	Definición
1. Principales objetivos estratégicos	Los cuales deben describir que tan lejos la empresa quiere llegar y cómo hacerlo para lograr la estrategia.
2. Relaciones causa-efecto	Lo que se pretende hacer para poder desarrollar la finalidad que tiene cada entidad, para empresas con fines de lucro sería la rentabilidad y sin fines de lucro, el impacto social.
3. Temas estratégicos y rutas	Agregan valor a los segmentos verticales del mapa y que van direccionados a un elemento determinado de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia en base de Kovecevic y Reynoso (2010)

Mediante los Mapas Estratégicos se puede visualizar las relaciones existentes entre distintos elementos con los objetivos de la organización, en consecuencia, al momento de añadir indicadores de desempeño, el Mapa Estratégico se convierte en un Cuadro de Mando Integral el cual busca el crear valor para la organización.

### **1.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Esta es una Herramienta del Control de Gestión que se relaciona con el proceso de Planificación Estratégica desde su procesamiento (Comas et al., 2015). El Cuadro de

Mando Integral (CMI) según Kaplan & Norton (2002), busca ampliar el conjunto de objetivos de las diversas áreas de la organización, más que representarlos a través de indicadores financieros. Los representantes de las empresas pueden a través de esta herramienta lograr una medición de cómo sus unidades logran crear valor para su actuales y futuros clientes, al igual la manera en que deben incrementar las capacidades internas e inversiones en el talento humano, además de sistemas y respectivos procedimientos que son esenciales para el desarrollo de actividades futuras.

El CMI integra aquellos procesos o actividades más críticas que crean valor y a su vez no solo se encarga de representar desde una perspectiva financiera de corto plazo sino también desarrollar una mejor actuación financiera y competitiva a largo plazo. Por lo tanto, el CMI pretende que los Sistemas de Información deben integrar tanto los indicadores financieros y no financieros que se utilicen dentro de todas las unidades de la organización (Kaplan & Norton, 2002).

Según Kaplan y Norton (2002) el Cuadro de Mando integral se encarga de complementar aquellos indicadores financieros de las actividades pasadas con mediciones proyectadas a futuro. Los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando se originan de la visión y estrategia que ha desarrollado la organización, como se puede observar en la **Figura 2**. Esta herramienta se enfoca en convertir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores ordenados en cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento.

**Figura 2: Perspectivas de Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*, p. 22.

➤ Perspectiva financiera: Los indicadores financieros son esenciales para interpretar brevemente los resultados vinculados a la parte económica. El medir la parte financiera de una compañía señalan si la estrategia que se está llevando a cabo crea valor para la organización. Lo financiero en lo habitual se relacionan con la rentabilidad o ingresos, al igual que el rendimiento del capital ejecutado y por el valor económico generado (Kaplan & Norton 2002).

➤ Perspectiva del cliente: De acuerdo con Kaplan y Norton (2002) esta perspectiva incluye diversas medidas esenciales o de aquellos resultados satisfactorios provenientes de estrategias bien implementadas. Los indicadores son la retención de clientes, la obtención de nuevos clientes y satisfacción de estos. También esta perspectiva debe evidenciar la rentabilidad que generan los clientes y los indicadores que permitan identificar el valor añadido de la empresa hacia con los clientes de ciertos segmentos.

➤ Perspectiva del proceso interno: En primer lugar, las empresas deben conocer en que procesos internos la organización debe cumplir con el mejor rendimiento, entregando el mayor valor y retención del cliente. La medición de los procesos internos se centra en la satisfacción del cliente y en la obtención de aquellos objetivos financieros. Esta perspectiva cuenta con dos enfoques, 1) el tradicional que se centra en las mejoras de procesos existentes; y 2) el enfoque CMI que identifica los procesos recientes en los que la compañía debe preocuparse para llevar a cabo los objetivos financieros, al igual que lograr la satisfacción de los clientes (Kaplan & Norton 2002).

➤ Perspectiva de formación y crecimiento: Kaplan y Norton (2002) mencionan que la última perspectiva del CMI determina que camino la organización debe desarrollar para lograr un crecimiento y mejoramiento a largo plazo, debido a que las empresas están insertas en un entorno globalizado y deben siempre exigirse al entregar un mayor valor a sus clientes y a quienes representan. Esta perspectiva se enfoca en las personas, sistemas y procedimientos de la compañía. Para lograr identificar que desviaciones hay en estos enfoques, son claves los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos, ya que también pueden revelar lo necesario para llevar a cabo acciones que permitan que la organización avance.

En fin, el CMI es utilizado por los altos mandos para determinar qué procesos serán claves en toda la organización a través de iniciativas que requieren de un financiamiento explícito.

### **1.2.6. STRATEX**

Para poder ejecutar la estrategia se deben contemplar diversas iniciativas estratégicas las cuales requieren de un financiamiento en específico llamado STRATEX, siendo este según Kaplan y Norton (2008), un gasto exclusivo para cumplir con la estrategia, permitiendo asegurar el presupuesto de las iniciativas, separando este del presupuesto tradicional que está diseñado para los recursos que van direccionados a las unidades de negocios y desempeño organizacional, por lo que se debe excluir las inversiones estratégicas.

La implementación del STRATEX le permite a la organización obtener beneficios a largo plazo, ya que de esta forma el financiamiento de las iniciativas estratégicas se podrá salvaguardar contra las influencias que tengan los planes de acción de corto plazo, por lo que en este es donde se reducen los costos y gastos, lo que permite balancear aquellos elementos de corto y largo plazo en lo presupuestado y no desviarse de la planificación estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

Al contar con el Cuadro de Mando Integral y el presupuesto destinado directamente a cumplir las iniciativas estratégicas las organizaciones ya cuentan con una estructura de medición del cumplimiento de sus objetivos y el financiamiento necesario para llevar a cabo estos, se procede a tratar de alinear al personal, para que sus metas sean congruentes con las de la organización, lo que se puede lograr gracias a la Cultura Organizacional.

### **1.2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional según Robbins et al. (2013) es muy difícil de definir, medir y de explicitar, pero se reconoce cuando se ve, por lo que proponen una definición de lo que para ellos se acerca a cultura organizacional, la cual es la que diferencia a las empresas de otras mediante un sistema de significado compartido y se puede observar en siete características fundamentales:

1. Innovación y toma de riesgos, grado en qué se incentiva al personal a ser innovador y arriesgado.
2. Atención a los detalles, es lo que se espera de los trabajadores para ser detallista en sus labores.
3. Orientación a los resultados, es el nivel que tiene el directorio en motivar a los trabajadores a cumplir los objetivos, más que en cómo lograrlo.
4. Orientación a la gente, se refiere cuando se considera cómo afecta la toma de decisiones al personal de la empresa.

5. Orientación a los equipos, es la forma de trabajar, si la organización fomenta mayormente el trabajo en equipo o trabajar individualmente.
6. Dinamismo, es el grado en el que los trabajadores son dinámicos o competitivos o mayormente tranquilos.
7. Estabilidad, se refiere a si la organización prefiere mantener la estabilidad o avanzar y crecer mediante las distintas actividades (Robbins et al., 2013).

Según Schein (1990) la Cultura Organizacional se puede determinar como un conjunto de suposiciones desarrolladas por un cierto grupo, las cuales pueden ser tanto internas como externas, por lo que estos grupos deben aprender a tratar con estas y enfrentarlas. Este modelo de presunciones, deben ejercer la suficiente influencia para ser aprobadas, para luego ser enseñada a los nuevos integrantes como la manera adecuada de pensar, percibir y abordar los problemas. También se debe tomar en cuenta que las personas aprenden resolviendo sus problemáticas tanto internas como externas.

Para poder determinar lo que sucede en una empresa en particular, se debe empezar por conocer ciertos puntos claves en base a la historia de la organización. Primero, se puede lograr a través de los artefactos, siendo estos las estructuras y procesos que tiene la organización de manera visible y tangible, como la arquitectura del lugar, la formalidad de la vestimenta de los integrantes, los símbolos y lenguaje que se maneja. Además, a través de los valores los cuales incluyen las estrategias, objetivos o metas, la filosofía y comportamientos aceptados por la organización. Por último, se pueden incluir los supuestos, los cuales permiten abarcar las creencias, percepciones y pensamientos que la organización cree como cierto. En sí, todas estas dimensiones permitirán hacerse una idea de cómo es la Cultura organizacional de una empresa en particular (Schein, 1990).

Cuando ya está implantada dentro de la organización la cultura, se debe mantener esta para que los empleados sigan creyendo en los supuestos, tanto para los que entran a la empresa, como los que se mantienen. Por lo que se deben seguir tres elementos: primero, la selección de nuevos trabajadores que sean idóneos para el cargo y que se adapten a la cultura impuesta. En segundo lugar, las acciones que tome la alta gerencia también logran mantener la cultura, ya que lo que digan y hagan los directivos será visto por todo el personal y deberían demostrar los valores fundamentales y supuestos de la empresa. Por último, la socialización permite que los nuevos trabajadores logren adaptarse a la cultura, supuestos y creencias de la organización (Robbins et al., 2013).

Aunque se debería esperar que la cultura sea igual para toda la organización, Robbins et al. (2013), mencionan que eso no quita que se desarrollen subculturas dentro de la cultura

dominante. Esta última, se define como los valores compartidos por toda la empresa, pero de igual forma se van creando subculturas en los distintos departamentos cuando la organización es muy grande y estos desean reflejar sus propias problemáticas o experiencias que los representen.

Una vez implementada la cultura y los CMI con presupuesto para iniciativas estratégicas, que buscan que los trabajadores se alineen con la organización, es necesario, generalizar metas y objetivos para cada área. Por lo que, los Tableros de Control cumplen con la finalidad de transmitir el objetivo del CMI a los distintos departamentos de la organización y lograr el alineamiento completo.

### **1.2.8. TABLEROS DE CONTROL**

El Tablero de Control es una herramienta que se utiliza para diagnosticar, pero también es un elemento base para implantar las estrategias. La ventaja de esta herramienta es que es más fácil de moldear que el CMI, ya que su origen son las características propias de la empresa, como cuál es la industria donde se desarrolla, el tamaño, su mercado objetivo y el perfil estratégico (Ballvé, 2006). Jara (2017) agrega que un Tablero de Control se basa en los procesos de toda la organización para que a cada área se les asigne una importancia real y el peso específico dentro de la institución, y así saber cómo cada departamento ayuda a cumplir la Misión y Visión.

Hay dos tipos de Tableros de Control, el Tablero de Control Operativo, que presenta la información que se necesita para tareas diarias de la empresa, y el Tablero de Control Integral, que genera información clave para los directivos, ya que incluye datos de áreas operativas, gerenciales y estratégicas cubriendo largos periodos de tiempo. Por lo tanto, los Tableros de Control permiten entender el Modelo de Negocio y su relación con los Objetivos Estratégicos (Ballvé, 2006).

Los Tableros de Control son el último paso de la cadena de información, ya que utiliza los datos para convertirlos en la información o indicadores que ayuden a diagnosticar a la organización, estos indicadores son escogidos de tal forma que fomenten la búsqueda de elementos o factores que se puedan prever (Ballvé, 2006). Entonces, un Tablero de Control controla y realiza diagnósticos con la información generada y presentada en los Sistemas de Información (Jara, 2017).

Por consiguiente, los tableros de control permiten entender la organización y su relación con los objetivos estratégicos, los que a su vez para cumplirlos integran ciertos recursos que se deben planificar, registrar y controlar, por lo que se deben emplear ciertas

herramientas que permitan llevar a cabo esto. Por lo tanto, en las siguientes tres secciones se presentarán herramientas que facilitan lo anterior.

### **1.2.9. PRESUPUESTO**

El presupuesto es una de las herramientas más utilizadas; un 93% de las empresas afirma utilizarlo (Merchant & Van der Stede, 2017). Esta herramienta es para planificar y controlar las organizaciones, generalmente se realiza cada un año, o sea se declaran ingresos y gastos planificados en un año. Se suelen calcular cuánto será el beneficio de las unidades de negocio o divisiones de la organización en valor monetario según las unidades que vendan, produzcan, etc. La estructura del presupuesto está hecha para que se identifique claramente los montos de cada Centro de Responsabilidad (Anthony & Govindarajan, 2007).

Según Merchant y Van der Stede (2017), el presupuesto es un plan financiero a plazo (generalmente un año) donde se consideran activos, pasivos, ingresos y lo que encuentren necesario para llevar a cabo los objetivos. Según Anthony & Govindarajan (2007) es en el presupuesto donde se evidencian los objetivos a alcanzar y se define que los gerentes serán los responsables de cumplirlos. El presupuesto antes debe pasar por la revisión y autorización de los directivos y solo cambia en situaciones extremas, ya que generalmente se mantiene.

La elaboración de un presupuesto es distinta a la Planificación Estratégica, aunque las dos necesiten proceso de planeación, el presupuesto es a corto plazo y la Planificación Estratégica a largo plazo porque se desarrolla en varios años (Anthony & Govindarajan, 2007).

Si bien el presupuesto es una herramienta que permite realizar planes de gestión, no debe ser considerado como elemento de predicción, por lo que se debe implementar una herramienta de planeación como los pronósticos que le permitan a la organización estar en constante actualización.

### **1.2.10. PRONÓSTICO**

Según Anthony y Govindarajan (2007) las organizaciones pueden generar pronósticos que les permitan predecir lo que pueda suceder en un futuro. Los pronósticos pueden ser monetarios como no monetarios, dentro de cualquier periodo, sin esperar que quienes realicen estas predicciones adapten los sucesos en el entorno para que se cumpla lo pronosticado, por lo que no asumen responsabilidad alguna si los resultados no son los

esperados. Cada vez que se presente una nueva información que cambie los escenarios presentes, los pronósticos también se deben renovar para que se adapten a la realidad.

Kaplan y Norton (2008) mencionan que la alta gerencia puede realizar proyecciones de las ventas basados tanto en los acontecimientos históricos ajustados a los nuevos requerimientos y en modelos establecidos que permitan realizar proyecciones de lo planificado, también se pueden prever tomando en cuenta elementos relevantes como: costos fijos, tipo de cambio, inflación, volumen de venta esperado e información de los precios en el mercado, estos tan solos son algunos que se recomiendan, sin embargo, las organizaciones deben considerar aquellos que crean pertinentes y necesarios para su tipo de negocio.

En sí, los pronósticos permiten que las empresas integren información actualizada, para hacer frente a los entornos dinámicos, respondiendo de manera anticipada y activa, lo que permite que estas logren una mayor agilidad y flexibilidad frente a la competencia.

Debido que para llevar a cabo el presupuesto y los pronósticos se debe calcular y registrar las ventas, se debe identificar un Sistema de Costeo que permita conocer cuánto es el costo de las unidades a vender y así proyectar el presupuesto y posterior pronóstico.

### **1.2.11. SISTEMAS DE COSTEO**

Los Sistemas de Costeo son procedimientos y registros los cuales ayudan a la toma de decisiones, ya que tienen como fin calcular y conocer el costo de un producto. Además, entrega información que se puede utilizar en la Planificación Estratégica. Entonces, esta herramienta se utiliza con frecuencia porque la alta inestabilidad del entorno motiva a conocer de forma detallada los costos (Nakagoshi & Saldaña, 2014).

Según González (2017) antes de diseñar el Sistema de Costeo se debe conocer el tipo de empresa e identificar los procesos claves y así establecer los costos que son aplicados a cada uno de esos procesos, esto puede ser para toda la organización o solo un área para detallar cada costo del departamento. Estos influyen en el desempeño funcional de la empresa, es decir a toda la organización, por lo que el Sistema de Costeo debe ser flexible y adaptarse a las funciones de esta, para relacionar y representar los costos de manera eficiente (Mejía & Higueta, 2015).

Kaplan y Cooper (1998), citado en Mejía e Higueta (2015) añaden que estos Sistemas de Costeo deben establecerse de tal manera que cubra las necesidades de la empresa para que los reportes que se presenten a entidades externas sean útiles y entendibles.

Los Sistemas de Costeo tradicional se basan en los costos de producción, pero no clarifica la relación del costo de las actividades con el costo del producto final, la mayoría de las veces estas son asignadas como gastos y no se considera como afectan al costo y rentabilidad final (Guerreiro et al., 2008). También los costos tradicionales se basan en el volumen producido, asignando los costos indirectos como una relación directa con las unidades producidas en base a una tasa (como horas maquinas), entonces provoca que la información no sea completamente factible (Ramírez, 2013).

Por eso la Herramienta ABC o CBA (Costo Basado en Actividades) desarrollado por Robert Kaplan y Robin Cooper llega a proveer información clara de cómo asignar estos costos por actividades, procesos, productos, gastos de departamentos y gastos indirectos de manera más explícita. La base de esta herramienta son las actividades y no el costo del producto, debido a que este es fácil de identificar. Entonces, en el CBA primero se recopilan los costos de cada actividad para emplearlos en cada producto, servicios, etc. Así, el fin de esta herramienta es vigilar los costos de cada producto en vez de prorratear los costos indirectos entre los productos. Por lo tanto, el gran supuesto del CBA es que las actividades emplean recursos y estos a su vez utilizan actividades (Ramírez, 2013).

Después de presentar de manera individual las principales Herramientas del Control de Gestión que se van a evaluar dentro de la investigación, se pasaran a visualizar de forma agrupada dentro de Sistemas de Control de Gestión que integran todas las herramientas anteriormente mencionadas.

### **1.3. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Según Simons (1995), los sistemas utilizan primero la información y después se convierten en Sistemas de Control, al momento de ser usados para establecer o mantener en movimiento los diferentes patrones de las actividades organizacionales. Los Sistemas de Control deben adaptarse a las estrategias que han sido establecidas con anterioridad, como también las que vayan surgiendo en los diferentes procesos. Otley (1999), menciona que los Sistemas de Control de Gestión, desde ahora SCG, brindan una oportuna información para que los gestores puedan realizar un adecuado trabajo y favorecer a las organizaciones en desempeñar y mantener aquellos patrones de comportamiento viables.

Anthony y Govindarajan (2007) determinan que los SCG son un grupo de actividades, instrumentos y recursos, los cuales se puede recopilar y utilizar para que los objetivos de la organización sean congruentes con los de las personas. Los SCG deben garantizar la

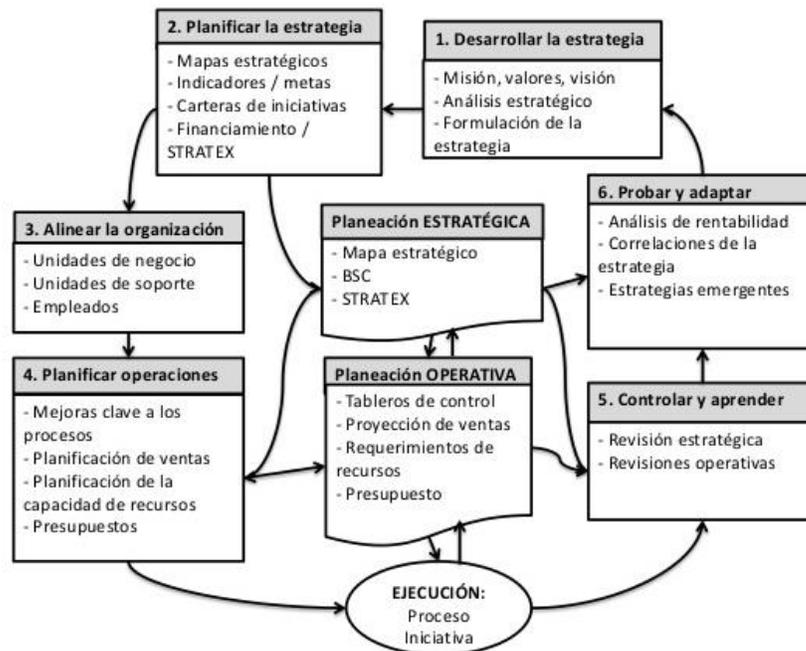
actuación de los individuos para alcanzar sus metas y además cumplir con las de la organización.

Para efectos de esta investigación se llevará acabo la descripción de los dos grandes SCG reconocidos en la literatura, los cuales se presentarán en las siguientes subsecciones.

### 1.3.1. CICLO CERRADO

Este SCG posee seis etapas, dónde vincula implementación de la estrategia con las operaciones de la empresa (Kaplan & Norton, 2008)

**Figura 3: Ciclo Cerrado de Control de Gestión**



Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The Execution Premium: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas, p. 23.

Como se presenta en la **Figura 3** son seis pasos, que se detallarán a continuación:

1. Desarrollar la estrategia: esto se hace gracias a herramientas que se logran identificar en la **Figura 3**, para esto se reconocen tres elementos: primero el giro donde va a desenvolverse la organización (misión, visión, valores). Segundo, conocer los puntos claves, para esto se realiza el análisis estratégico y así entender el contexto donde se desarrollan (análisis del entorno), los procesos más importantes dentro de la empresa y cómo ha avanzado la estrategia actual (análisis interno). Por último, establecer una forma para lograr las ventajas competitivas, dónde se considere todo lo mencionado anteriormente, tomando en cuenta la propuesta de valor para el cliente que los diferencie

de la competencia. En este paso se pueden utilizar metodologías como FODA, Cinco Fuerzas de Porter, entre otras (Kaplan & Norton, 2008; Müller, 2016).

2. Planificar la estrategia: se utilizan herramientas mencionadas en la **Figura 3**. En este paso se logra describir la estrategia gracias a los Mapas Estratégicos, también se mide el plan, utilizando indicadores y metas en un Cuadro de Mando Integral (CMI). Además, se establece el plan de acción que requiere la estrategia (iniciativas estratégicas), considerando el financiamiento de estas iniciativas con STRATEX, el cuál son los gastos estratégicos. Finalmente, crear equipos de trabajo que lideren la implementación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

3. Alinear la organización: la estrategia de la organización debe ser congruente con las de las unidades de negocio, es decir que todos los empleados e individuos deben tener clara cuál es esta estrategia para lograr su cumplimiento, para esto se alinean las unidades de negocio, de soporte y también la de los empleados, se utilizan herramientas como el CMI, incentivos, cultura organizacional y el proceso de una comunicación más formal (Kaplan & Norton, 2008).

4. Planificar operaciones: es cuando se planifican las operaciones de la empresa con las unidades mencionadas anteriormente y con los empleados, para que se alineen con la estrategia a implementar, mejoren procesos críticos, sepan relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operacionales y desarrollen el plan de capacidad de recursos. Se presentan herramientas como Cuadro de Mando de Procesos, Gestión de Calidad, Sistemas de Costeos y Presupuesto (Kaplan & Norton, 2008).

5. Controlar y aprender: cuando la estrategia ya está definida, planeada y vinculada con las operaciones de la organización se procede a ejecutar los planes estratégicos y operativos, además de controlar los resultados de estos y así reconocer los desafíos o problemas que se presenten. Se realizan dos reuniones para vigilar las operaciones y la estrategia. Se utiliza la herramienta CMI, ya que los ejecutivos discuten la efectividad de cada indicador y objetivo (Kaplan & Norton, 2008).

6. Probar y adaptar: se prueba y adapta la estrategia según los datos operativos de la organización y los datos más recientes del entorno y competencia, para esto se realiza una reunión dónde se evalúa si la estrategia está funcionando. Se suele ocupar el análisis PESTEL para estudiar los nuevos cambios en el entorno, y saber si actualizar o no la estrategia, si esto sucede se debe modificar también el Mapa Estratégico y el CMI (Kaplan & Norton, 2008).

El Sistema de Ciclo Cerrado permite agrupar de alguna forma las diferentes Herramientas del Control de Gestión, pero existe otro sistema que integra igualmente a estas desde otra perspectiva, el cual se presentará a continuación.

### 1.3.2. PALANCAS DE CONTROL

Las Palancas de Control son requeridas por los gerentes para controlar las estrategias por medio de cuatro principales palancas: sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas de control diagnóstico y los sistemas de control interactivo, donde las estrategias son el centro de estos sistemas, como se observa en la **Figura 4**. Para un adecuado uso de estas palancas, no sólo es importante su aplicación técnica sino también ser utilizadas por administradores eficientes. Estas palancas están relacionadas entre sí y funcionan a la par, pero con distintos propósitos (Simons, 1995).

**Figura 4: Palancas de Control**



Fuente: Simons, R. (1995). Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, p. 7.

Los sistemas de creencias según Simons (1995) son una mezcla de definiciones organizativas que los directivos pretenden comunicar de manera formal y reforzar de forma sistemática, para transmitir los valores básicos, el propósito y orientar a quienes pertenecen a la organización. Los sistemas de creencias buscan inspirar y promover comportamientos orientados a aquellos valores de la organización y estos están relacionados con las

estrategias de la compañía. Estos sistemas transfieren información sobre aquellos valores trascendentales, como lo son la creación mediante el buen servicio, el grado de rendimiento esperado, buscando la excelencia y el manejo de las relaciones externas e internas en que el respeto hacia los demás es prioridad, para esto se suelen utilizar Herramientas de Control de Gestión como las declaraciones estratégicas (misión, visión, valores) y la cultura organizacional.

Si bien la Palanca de Creencias permite saber hacia dónde está direccionada la organización y lo que se podría hacer, los Sistemas de Límites son los que se encargan de limitar aquellas actividades. Se enfocan en las prácticas negativas con el fin de que no se lleven a cabo, tales como las reglas de comportamiento y reglamentos de seguridad. Este sistema determina hasta qué punto se puede llevar la investigación de las oportunidades con el fin de controlar los riesgos y así limitar la libertad de la organización y el comportamiento de esta, todo con el objetivo que la empresa no se desvíe de sus objetivos, las Herramientas de Control de Gestión que se utilizan para reglamentar el comportamiento de los individuos son los Manuales, Contratos, Planificación Estratégica y Políticas (Simons,1995).

Los Sistemas de diagnóstico revisan cómo se están realizando las actividades y acciones de los individuos de la organización que plantean las palancas anteriores. Son diseñados con el fin de observar o dar seguimiento a los objetivos y a los resultados para obtener una apropiada retroalimentación. Siendo así este sistema la esencia para llevar a cabo el Control de Gestión tradicional. Este es un sistema de información formal que los administradores utilizan para monitorear todos los resultados de la organización y así mismo redimir algunas desviaciones de aquellas normas o reglas de rendimiento que fueron establecidas. Por lo que, el principal objetivo de este sistema es direccionar siempre a la organización hacia sus objetivos y se complementa con los anteriores sistemas. Los sistemas de diagnóstico se representan generalmente por ser capaces de medir los resultados de un proceso, la presencia de normas terminadas con anterioridad para comparar con los resultados reales, y la capacidad de corregir desviaciones de esas reglas. Para diagnosticar se pueden ocupar Herramientas de Control de Gestión como presupuesto, CMI, sistemas de costeo e indicadores de gestión (Simons, 1995).

Para involucrarse en las decisiones y actividades de los empleados, los Directivos utilizan los Sistemas Interactivos basados en las incertidumbres estratégicas, los cuales son sistemas formales utilizados por quienes administran la organización para analizar el impacto de las actividades, estrategias o programas y a su vez conseguir mejores

oportunidades. Los gerentes también utilizan este sistema para estimular la creatividad, aprendizaje, nuevas ideas y estrategias, por lo que los sistemas interactivos se enfocan en los cambios constantes con el fin de un mejoramiento de sus estrategias. El objetivo de estos sistemas es controlar la incertidumbre. Las Herramientas de Control de Gestión más comunes son las reuniones estratégicas, actividades para motivar al personal, bonos, comisiones, entre otras (Simons, 1995).

En general, se pudo reconocer que el Control de Gestión por medio de sus herramientas permite planificar el comportamiento de la organización y corregir el mal desempeño que esta pueda generar. Sin embargo, en tiempos de incertidumbre, estas herramientas pueden presentar modificaciones de acuerdo con la crisis presente, por lo que se debe identificar los orígenes y variables que integran a esta. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se explorará todo lo relacionado con la problemática y el tipo de crisis que evaluará la investigación.

## **CAPÍTULO II: CRISIS EMPRESARIAL**

Dentro de este capítulo primeramente se presentará el concepto de crisis para lograr una mayor contextualización de los temas a tratar, se determinarán las características que se presentan comúnmente en una crisis con el fin de comprender cuáles son sus principales rasgos. Luego se identificará que hechos permiten prevenir la crisis y sus características en base a distintos autores, para tener claridad de lo que la literatura propone para no adentrarse en una crisis. Por consiguiente, se presentará cómo la literatura plantea el gestionar una crisis organizacional y, por último, se definirá el tipo de crisis que se tratará dentro de la investigación, la cual tiene relación directa con la problemática actual.

### **2.1. CONCEPTO DE CRISIS**

Las organizaciones se encuentran en periodos constantes de cambio, por lo que siempre están expuestos a una posible crisis. Las causas de estas son los desajustes entre la empresa y su entorno (Flint, 2006). Existen distintos autores que plantean el concepto de crisis empresarial u organizativa, en primer lugar Remy (2015), afirma que es un suceso destructivo, ya que todo lo planificado cambia y la empresa se ve amenazada ante un hecho que empeora a gran velocidad, en cambio Rodríguez y Sádaba (2013), explican que una crisis dentro de la institución son sucesos que tienen repercusión perjudicial en la rentabilidad y la permanencia de la empresa, ya que se toman decisiones aceleradas provocadas por la incertidumbre, teniendo así un efecto negativo a largo plazo.

Además, se establece que una crisis es un suceso imprevisto percibido por la organización y sus interesados (ya sean empleados, clientes, proveedores, etc.), el cual amenaza la realización de los objetivos y la relación con los involucrados mencionados anteriormente (Bundy et al., 2017). Esto se debe también a que las organizaciones son sistemas interdependientes con el entorno, por lo que cualquier cambio en este puede terminar en una crisis dentro de la organización y no se puede predecir la fuerza con que se presentará (Bohórquez, 2017).

Entonces, se entenderá como crisis empresarial a eventos inesperados, que son percibidos por la organización y las partes interesadas, que tendrán efectos en los objetivos, rentabilidad, permanencia de la empresa y relaciones con el entorno, las cuales presentan distintas características que serán expuestas a continuación.

### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS**

Para seguir comprendiendo a profundidad todo lo relacionado con crisis, se identificarán que características componen a este concepto. Una de las que está presente en la mayoría de la crisis es que mientras más va incrementando su magnitud menos controlable se vuelve (Remy, 2015). El manejo también se puede perder debido a que la crisis no es prevista por la mayoría de las empresas y solo queda reaccionar, por lo que corren el riesgo de no hacerlo a tiempo y que la situación empeore (Rodríguez & Sádaba, 2013).

Las crisis no son previstas por las empresas ya que la mayoría se originan de factores externos. Por lo tanto, a este rasgo se le debe prestar la atención necesaria para que las consecuencias generadas no sean tan altas. Sin embargo, se observa que las crisis son estímulos para el cambio de las empresas, ya que afecta a la continuidad que esta estaba teniendo antes de la crisis, y aunque el desempeño de los empleados se ve perturbado, esta debe considerar los componentes del entorno que se presenten para estimular este cambio (Olis et al., 2019).

Si bien la crisis puede ser provocada por elementos externos a la empresa, se visualizan ciertos rasgos representativos internos de la organización. Smallbone et al. (2012) formulan que las empresas regularmente se enfocan en distintos factores de los centros de responsabilidad para poder enfrentar la situación. Dentro del área de Marketing y Ventas tratan de incrementar los ingresos mediante las ventas, bajan costos de publicitar los productos o servicios y tratan de innovar en productos nuevos que se adapten a la crisis; en el caso de Recursos Humanos, generalmente reducen el personal o las remuneraciones de estos y en el área de Finanzas se pactan los gastos básicos, tratan de rebajar los plazos de cobranzas para tener más activos corriente y también utilizan el endeudamiento como opción.

Después de comprender el concepto de crisis y sus características principales, esta habitualmente se suele gestionar mediante la Gestión de Crisis, la cual se define como la relación entre planificar y mejorar la actuación de las empresas ante algún incidente o imprevisto que exista (Herbane, 2013 como se citó en Doern 2016). Riorda (2012), considera que esta se debe contemplar como un problema estratégico, para así lograr una adaptación ante cualquier cambio que se presente en el entorno.

Luego de conocer la definición, características y gestión de la crisis, se debe contemplar la causa de la crisis empresarial, la cual en este proyecto es la crisis sanitaria provocada por COVID-19.

## **2.2. CRISIS SANITARIA Y RUBROS AFECTADOS**

Actualmente las empresas se encuentran gestionando una crisis sanitaria que según la OMS (2005), son hechos inesperados que ponen en riesgo la salud de las personas tanto en el país que comienza la pandemia, como internacionalmente, dada la alta propagación de un virus. En este caso es declarada por el virus COVID-19.

COVID-19 es una enfermedad contagiosa la cual es provocada por un coronavirus reconocido recientemente en humanos, se presentan infecciones respiratorias desde resfriado común a enfermedades graves. Se propaga por secreciones de la nariz o boca que son expulsadas cuando la persona tose o exhala, es altamente contagioso debido a que estas gotas caen en superficies que otra persona puede tocar y al poner sus manos en ojos, nariz o boca se contagia de COVID-19, por eso se debe respetar una distancia de un metro mínimo entre individuos (Ena & Wenzel, 2020).

Existen tres conceptos claves con respecto al COVID-19, los cuales son: cuarentena que se entiende como separar a una persona que estuvo expuesta al virus, pero no presentó síntomas, para así ver su comportamiento. El segundo es aislamiento, que se aparta al individuo que posee la enfermedad de otros que estén sanos. Por último, está el confinamiento voluntario y el obligatorio, el primero es la restricción de movimiento a personas que son de alto riesgo a contagiarse (que tengan enfermedades previas o adultos mayores) y el obligatorio es cuando las autoridades decretan confinamiento total para una persona, ciudad, o país y se debe cumplir sí o sí (González, 2020).

Mediante el virus avanzó, algunas empresas no podían abrir sus puertas debido al peligro de contagiarse entre trabajadores, es por eso que la medida que decidieron tomar las organizaciones fue trabajar desde sus hogares mediante distintas aplicaciones con conexión a internet para cuidar la salud de los trabajadores (Aguirre, 2020). La crisis sanitaria provocó que las empresas se vieran afectadas en distintas áreas, unos ejemplos son: paralización del envío de insumos, los intereses de los clientes han cambiado, problemas logísticos en entrega de productos provocadas por el confinamiento, preocupación de los empleados de contagiarse, entre otros (Deloitte, 2020). Uno de los rubros afectado por estas medidas mencionadas es el de las telecomunicaciones, el cual se ha visto en la obligación de adaptarse a este nuevo entorno generado por la aparición del virus COVID-19, ya que el consumo aumentó debido a que la comunicación entre empresas y personas se está dando vía internet lo que ha afectado tanto el servicio que brinda como internamente a sus áreas.

### **2.2.1. RUBRO DE LAS TELECOMUNICACIONES**

Las telecomunicaciones se caracterizan por contener diversas técnicas, conocimientos y aparatos que permiten comunicarse de un lugar a otro. La transferencia de señales, mensajes, sonidos, información o imágenes por cualquier tipo de medio electrónico pertenecen a la definición propia de telecomunicaciones. Las actividades que desarrollan el rubro de las telecomunicaciones son amplias, entre las más comunes son el uso del teléfono o celular al igual que el internet (Rodríguez, 2016).

En Chile, se ofrecen más de 49 millones de servicios referentes a las telecomunicaciones, por lo que este sector se caracteriza por ser amplio y con un alto nivel de demanda a diferencia de otros mercados (SUBTEL, 2018). Este rubro entrega diversos servicios como telefonía móvil, internet móvil o fijo, televisión satelital y por cable (SUBTEL, 2019). En la actualidad en Chile existe una variedad de empresas que se dedican al rubro de las telecomunicaciones, dentro de las más destacadas en el mercado se encuentran Movistar, Claro y Entel, sin embargo, a lo largo del tiempo se han ido sumando otras empresas como VTR, Virgin Mobile, Wom, entre otras, las cuales brindan servicios de internet móvil, red fija, etc. La incorporación de más compañías ha hecho que esta industria se vuelva más competitiva y con mayores ofertas sobre todo en los servicios de internet, ya sea móvil o red fija (SUBTEL, 2019).

Debido a que este rubro es uno de los que ha tenido que aprender a sobrellevar esta crisis de manera inmediata y brindar una mayor capacidad con medidas que ayuden a soportar los problemas que se han ido presentando para poder mantenerse en la crisis, requiere la utilización de distintas herramientas que el Control de Gestión propicia.

Pero, en consecuencia, no se logró identificar de manera específica que Herramientas del Control de Gestión ayuden a gestionar una crisis empresarial y así poder relacionarlas bajo un marco de crisis sanitaria dentro del rubro de las telecomunicaciones. Entonces, en el siguiente capítulo se presentará la metodología para evaluar qué Herramientas de Control de Gestión se adaptan ante una crisis empresarial en el sector de las telecomunicaciones.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar el proyecto de investigación, es necesario dar a conocer la metodología que se utilizará, ya que es relevante para el desarrollo de este. A continuación, se detallará los objetivos de la investigación, como también el enfoque metodológico utilizado y sus fases.

### **3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado se listarán los objetivos utilizados para la realización de la investigación, los cuales se dividen en objetivo general y objetivos específicos, que son para cumplir el general.

#### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Para responder la pregunta de investigación se realizará el siguiente objetivo:

- Analizar las mejores prácticas para la adaptabilidad del Control de Gestión en el rubro de las telecomunicaciones en una crisis empresarial provocada por COVID-19, para luego utilizarlas en crisis futuras.

#### **3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

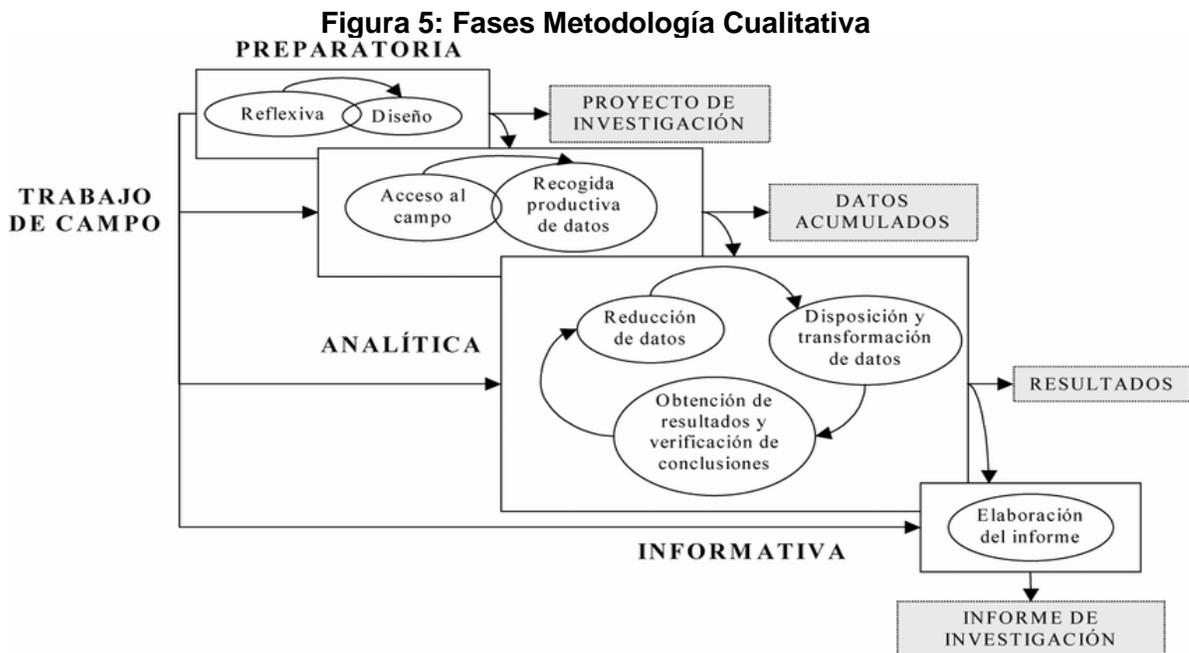
Para cumplir el objetivo de investigación anterior, se necesitan los siguientes objetivos:

- Recopilar información de la crisis actual.
- Examinar los factores y características de una crisis empresarial.
- Identificar las mejores prácticas que se han implementado en el rubro de las telecomunicaciones desde una perspectiva del Control de Gestión para gestionar la actual crisis.
- Priorizar aquellos elementos del Control de Gestión que se adapten ante una crisis empresarial en tiempo de emergencias sanitarias.
- Analizar la información encontrada con la literatura para poder entrelazar aquellos elementos del Control de Gestión que se adapten a ante este tipo de crisis generada por una emergencia sanitaria.
- Determinar aquellas buenas prácticas para la adaptabilidad de los elementos del Control de Gestión para controlar la crisis presente en las organizaciones en tiempos de emergencias sanitarias.

## 3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó una metodología cualitativa la cual cuenta con un enfoque orientado a explicar y comprender diferentes hechos de índoles naturales, permitiendo tomar la teoría como una herramienta que trace el camino para el desarrollo de la investigación desde sus inicios. El objetivo de este método es lograr una investigación transparente, completa e imparcial a través de la exploración realizada (Monje, 2011). La metodología cualitativa aborda la investigación desde un enfoque empírico donde no se basa en una especulación o interpretación del investigador, sino que se enfoca mayormente en la exploración de definiciones y conceptos situados dentro de un contexto, para luego utilizarlos de forma creativa y flexible (Quecedo y Castaño, 2002). Según Creswell y Creswell (2018) una investigación cualitativa busca explorar y comprender el comportamiento de las personas dentro de un cierto problema social, evaluándolo de manera grupal o individual.

La metodología cualitativa está compuesta por cuatro fases principales, la primera es la fase preparatoria, siguiendo la fase de trabajo de campo, la analítica y finalizando con la fase informativa (ver **Figura 5**) (Rodríguez et al., 1996).



Fuente: Rodríguez (1996). Metodología de la investigación cualitativa, p.64.

**Fase Preparatoria:** se divide en dos amplias etapas: reflexiva y diseño, como se muestra en la **Figura 5**. En la primera etapa el investigador establece un marco teórico-

conceptual desde su perspectiva. Posteriormente, en la etapa de diseño se realiza la planificación de lo que se hará en las siguientes fases (Rodríguez et al., 1996). Por lo tanto, la etapa reflexiva se realizó anteriormente dentro de la introducción, luego dentro del marco teórico se abordaron los diferentes conceptos relevantes para la investigación.

**Fase Trabajo de Campo:** aquí es cuando se comienza el acercamiento progresivo a los datos, esto se puede dividir en dos fases (ver **Figura 5**), primero se accede al campo solicitando un permiso para tener una aproximación al lugar donde se hará la solicitud. Después tendrá la posibilidad de acceso a la información en la etapa de recogida productiva de los datos (Rodríguez et al., 1996).

**Fase Analítica:** tiene como objetivo segmentar la información recolectada en la fase anterior, para esto se toman los datos y se organizan constituyendo un sistema. Se pueden reducir los datos (codificación), también hacer la disposición y transformación de datos, (gráficos, diagramas o matrices), al igual que la obtención de resultados y verificación de conclusiones comparando estos con otros escenarios para así presentar las conclusiones (Rodríguez et al., 1996).

**Fase Informativa:** se conoce como la etapa de resultados en la preparación del informe, se presentan dos formas de escribir esta parte a) como si se estuviese presentando un puzle entre el lector e investigador; y b) presentar un resumen con los descubrimientos de la investigación y mostrar los resultados para dar paso a escribir las conclusiones encontradas. Hay que considerar que antes de difundir el proyecto, este debe ser revisado por los participantes (Rodríguez et al., 1996).

### **3.3. TRABAJO DE CAMPO**

Para acceder al trabajo de campo se requieren de dos etapas las cuales son acceso al campo (muestra) y la recogida productiva de datos (recopilación de datos), por lo que estas se detallan en la siguiente sección.

#### **3.3.1. MUESTRA**

Según SUBTEL (2020 b) existen alrededor de 10 empresas dedicadas formalmente al rubro de las telecomunicaciones, estas son: Claro, DirecTV, Entel, GTD, Movistar, Mundo Pacífico, Virgin Mobile, VTR Y Wom, de las cuales se hizo una selección de acuerdo con los últimos años dentro de los servicios de internet fijo y móvil, de igual forma la participación de mercado de los dos últimos años, como también el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de trabajadores que la integran (ver **Tabla 2**). Con esta información se

escogió dos empresas del rubro, las cuáles cumplían con el perfil de ser empresa grande y tener participación de mercado considerable.

**Tabla 2: Comparación principales empresas del rubro**

Elemento Empresa	Años en el rubro	Participación merc. Int. Móvil 2019	Participación de mercado Int. Fijo 2019	Tamaño
<b>Movistar</b>	139	22,4%	27,6%	Grande
<b>Grupo Entel</b>	55	32,1%	5,6%	Grande
<b>Claro</b>	19	20,2%	13,3%	Grande
<b>Wom</b>	4	22,8%	-	Grande
<b>VTR</b>	26	1,5%	38,4%	Grande
<b>Virgin</b>	7	0,9%	-	Mediana
<b>Grupo GTD</b>	40	-	7,9%	Grande
<b>Mundo Pacífico</b>	25	-	6,8%	Grande
<b>Otros</b>	N/A	0,1%	0,4%	N/A

Fuente: Elaboración propia basado en SUBTEL, 2020b

Además, se tuvo en cuenta los perfiles que debían cumplir las personas a entrevistar, teniendo características tales como: años de experiencia dentro de la empresa, también que se dedicaran al área de Control de Gestión, y que tuviesen noción de los diferentes ámbitos administrativos y como estos se relacionan entre sí.

Para poder conseguir las empresas que forman parte de la investigación, se efectuó una búsqueda por medio de la plataforma LinkedIn que cumplieran el perfil de la muestra. Luego se les envió un correo, una vez aceptado se empezó a programar las posteriores reuniones, las cuales serían de forma telemática.

### 3.3.2. RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de los datos se hizo a través de entrevistas. La entrevista se basa en el dialogo coloquial, buscando establecer una comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto en estudio, con la finalidad de obtener respuestas al problema en estudio (Diaz et al., 2013). Dentro de esta investigación se llevó a cabo entrevistas estructuradas, donde las interrogantes son realizadas con anterioridad y con cierto orden, este tipo de entrevistas permite facilitar la clasificación y análisis (Diaz et al., 2013). Estas

fueron de forma on-line debido a la pandemia, donde se inició con una contextualización de la investigación y a la vez se expresó un acuerdo de confiabilidad de la información, con la finalidad de que las respuestas fueran solamente de uso académico, luego se procedió a realizar la entrevista, la cual se grabó de manera audiovisual.

### 3.4. FASE ANALÍTICA

Luego de recopilar todos los datos, se dio inicio a los distintos pasos de la fase de análisis, las cuales se presentan a continuación:

- Reducción de Datos: Para lograr esta etapa lo principal fue empezar por transcribir la entrevista mediante el dictado de Microsoft Word, después siguieron cuatro pasos principales que lograron efectuar el proceso (ver **Figura 6**), primero se leyó las veces que fuesen necesarias, para detectar lo más relevante, lo que permitió dar comienzo al proceso de codificación, donde se categorizó según las etapas del Ciclo Cerrado de Control (ver **Tabla 3**). Cada herramienta que utilizan para gestionar la crisis se catalogó en una de las seis etapas correspondientes para proceder a hacer un análisis de forma más visualizada y así etiquetarlas según la conexión que tuviesen y concluir cuáles Herramientas de Control de Gestión son las que más se modificaron para gestionar una crisis empresarial provocada por COVID-19.

**Figura 6: Pasos Reducción Datos**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3: Categorías de la entrevista**

Categorías	Subcategorías
Desarrollo de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores</li> <li>• Análisis Estratégico</li> <li>• Propuesta de valor</li> <li>• Formulación de la estrategia</li> <li>• Planificación estratégica</li> </ul>
Planificación de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas Estratégicos</li> <li>• Metas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STRATEX</li> </ul>
Alineamiento de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Esquemas de Incentivos</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Comunicación formal</li> </ul>
Planificar las Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la capacidad de recursos</li> <li>• Presupuesto y pronósticos</li> <li>• Tableros de Control</li> <li>• Procesos claves</li> <li>• Sistemas de Costeo</li> </ul>
Monitorear y Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión operativa</li> <li>• Reunión estratégica</li> </ul>
Probar y Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlación de la estrategia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- Disposición y Transformación de Datos: La información recabada se desarrolló a través de diagramas que ofrecía el software utilizado en este caso el Atlas.ti (ver **Anexo 2**). Lo que se pretendió fue relacionar de manera visual los conceptos del Ciclo Cerrado de Control con los datos obtenidos para así facilitar el análisis y relación entre las respuestas y lo que se requería evaluar dentro de la investigación.

- Obtención de Resultados: Para poder llevar a cabo la interpretación de los datos se utilizó el proceso de comparación, donde se buscó que la información obtenida en las entrevistas realizadas a las empresas de telecomunicaciones tuvieran una fuerte relación con la teoría y como han variado en los tiempos de crisis, por lo que se determina si modifica o no la herramienta bajo el marco de la pandemia en cada etapa del Sistema del Ciclo Cerrado (ver **Tabla 3**).

Al determinar el nivel de desarrollo y modificación que han tenido estas empresas de acuerdo con cada etapa del Ciclo Cerrado, se establecieron ciertas propuestas generales para mejorar diferentes prácticas empresariales durante una crisis, esto en base a las herramientas del Control de Gestión.

### 3.4.1. VÁLIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para lograr un mejor análisis las preguntas de la entrevista fueron sometidas a una validación por expertos y así lograr los resultados deseados. Este proceso se hizo a través de un panel de expertos, los cuales debían cumplir con un determinado perfil (ver **Tabla 4**).

**Tabla 4: Perfiles de Expertos Validadores**

Perfil Solicitado	Perfil Obtenido
Experto en Control de Gestión	Experto en Control de Gestión (Validador A)
Experto en Investigaciones	Experto en Investigaciones (Validador B)
Experto en Control de Gestión y Manejo de Empresas Grandes	Experto en Gestión de empresas y conocedor de Control de Gestión (Validador C)

Fuente: Elaboración Propia

Para dar comienzo a la validación del instrumento se envió la entrevista vía correo electrónico a cada experto (realizado el 11-09-2020). Se les consultó por la congruencia, claridad y sesgo de cada ítem, mediante la asignación de una puntuación del uno al cinco, siendo uno la más baja calificación (poca congruencia o claridad) y cinco la más alta (alta congruencia o claridad), además de existir o no sesgo (si o no), también se generó un espacio para cualquier tipo de observación. De acuerdo con la retroalimentación obtenida se evaluó si las preguntas se eliminan, modifican o se agrega una diferente.

En general aquellas preguntas en que más de un experto evaluaba con la mayor puntuación no se modificaron, si los expertos no evaluaban con la calificación máxima las observaciones de estos eran comparadas para tomar la decisión sobre si la pregunta sufría algún tipo de cambio.

**Tabla 5: Promedios de Validadores**

Variable	Promedios
Congruencia	4.31
Claridad	4.92
Total	4,62

Fuente: Elaboración propia

Al tener todas las validaciones se logra obtener los promedios de claridad y congruencia (las cuales eran variables medidas por Escala Likert del 1 al 5), como se aprecia en la **Tabla 5**, eran muy cercanos al ideal de 5, por lo que quedaron 25 preguntas de 27, y las modificaciones con detalles de se mostrarán en la **Tabla 6**.

**Tabla 6: Modificaciones por categoría<sup>1</sup>**  
**Categorías** **Cambios**

Desarrollar la Estrategia	Se asociaron tres preguntas en una y se modificó la redacción de otras preguntas (ver <b>Anexo 1</b> ).
Traducir la Estrategia	Se mejoró la redacción de una pregunta
Alinear la Organización	Se modificaron dos preguntas
Planear las Operaciones	Se cambió una pregunta en su totalidad
Monitorear y Aprender	Se modificó una pregunta
Probar y Adaptar	No existió cambio en alguna pregunta
Ejecución	Se mejoró la redacción de dos preguntas

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la confiabilidad, se contactó a dos empresas del rubro, distinta a las escogidas para la muestra, pero con similares características, donde se aplicó la entrevista ya con las correcciones de los expertos dentro de la etapa anterior. Esta confiabilidad se realizó para medir el tiempo de la entrevista, comprobar la claridad de las preguntas y terminar de calibrar el instrumento. Se realizaron dos métodos de confiabilidad, el primero fue entrevista escrita a una experta de Control de Gestión en la industria y la segunda fue una entrevista sincrónica a un experto del rubro, esto sirvió para verificar la duración y respuestas de la entrevista. Al momento de realizarla, primero se dio una breve introducción sobre el tema, luego a grabar toda la entrevista de manera visual y auditiva, para luego ser transcritas mediante el dictado de Microsoft Word.

En la etapa de confiabilidad, se pudo contemplar que las respuestas estaban direccionadas al objetivo de cada pregunta, tan solo cuatro de estas fueron modificadas en cuanto a la redacción para darle una mayor precisión a la variable que se requiere consultar. Al realizar estos cambios la entrevista quedó completamente lista para ser llevada a cabo.

### **3.5. FASE INFORMATIVA**

En esta fase se culminó con la difusión de los resultados, desarrollando a profundidad ciertas prácticas del Control de Gestión que han realizado las empresas de telecomunicaciones para adaptarse ante la crisis actual. Por lo que se escogieron aquellas

---

<sup>1</sup> Cabe recalcar que se realizaron otros cambios a otras preguntas, pero que no fueron relevantes, ya que fueron en menor medida, por lo que no se tomaron en consideración.

prácticas que los entrevistados consideraron que han sido las más adecuadas para enfrentar la actual crisis, al igual que realizar una comparación entre las empresas escogidas y evaluar de acuerdo con los resultados que cada una ha tenido, permitiendo así también destacar qué Herramientas han sido las más adecuadas para tener un mejor desempeño de la organización.

Después de culminar lo anterior, se procedió a enviar a cada participante en forma particular un borrador de las conclusiones realizadas y en base a las respuestas de cada uno se obtuvo una retroalimentación para concluir los resultados. Por último, luego de la aprobación, se les envía el informe definitivo de la investigación para su conocimiento.

## CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas para poder responder a la pregunta de investigación y generar conclusiones. Por lo tanto, se presentarán las respuestas obtenidas por parte de la empresa A y B en base a las categorías, y dentro de estas se mostrarán por subcategoría las adaptaciones de cada empresa.

### 4.1. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

Ambas empresas afirmaron que cuentan con una misión y visión. Tanto la empresa A como la Empresa B expresaron que durante la crisis su misión y visión no sufrieron cambios. La Empresa A manifiesta que la misión y visión no se deben modificar, es por esto que en ningún periodo anterior se han cambiado, añade que estas deberían comunicarse de mayor forma al personal y que estos conozcan lo que hace la compañía. La Empresa B expresó que “estos cambios no se realizaron ya que tanto la misión y visión están orientadas a una estrategia de largo plazo, las cuales cubren la razón de ser de la compañía, sus principios y lo que quieren lograr”, añadiendo que solo se realizaron ciertos ajustes, ya que la misión y visión son conceptos que no se deben trazar debido a que estos garantizan el posicionamiento y lo que se quiere entregar al cliente.

En cuanto a los valores, la Empresa A manifestó que los valores de la compañía se han visto potenciados, en especial la confianza dentro del trabajo de equipo, de igual forma se han afianzado más los pilares fundamentales, por ejemplo: que el personal tome riesgos. Por parte de la Empresa B, los valores se han ido reforzando como lo son el empoderamiento y mentalidad de crecimiento dentro de todos los trabajadores.

**Tabla 7: Adaptación de Misión, Visión y Valores**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la Misión	X	X
Modificación de la Visión	X	X
Modificación de Valores	X	X
Importancia de declaraciones estratégicas	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la **Tabla 7** la misión, visión y valores de las empresas tuvieron un bajo impacto en cuanto a los cambios que se llevaron a cabo durante la crisis. Ambas empresas afirmaron no modificarlas, sino potenciar las declaraciones estratégicas que ya tenían.

Obtenidas las respuestas sobre misión, visión y valores, se revisa otra declaración estratégica que es la Propuesta de Valor de las compañías. La Empresa A la ha mantenido, aunque se ha visto con mayores exigencias, en cuanto a la Empresa B tampoco la han modificado, incluso han logrado reforzar su elemento diferenciador, tomando la crisis como una oportunidad a diferencia de sus competidores.

**Tabla 8: Adaptación de la Propuesta de Valor**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la Propuesta de Valor	X	X
Reforzar la Propuesta de Valor	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la **Tabla 8**, ambas empresas sostuvieron su Propuesta de Valor, sin embargo, tuvieron que fortalecerla para poder seguir manteniendo las características que los diferencian de la competencia.

Posterior a esto, se consulta sobre el Análisis Estratégico, el cual las empresas lo dividen en análisis externo e interno, primero para identificar eventos del entorno, la Empresa A observa normalmente cómo está la industria, pero con esta pandemia se introdujo una revisión continua del comportamiento actual de las telecomunicaciones, ya que con esta crisis sanitaria ha aumentado el consumo de la red de internet y ya se está pensando en el 5G. En cambio, la Empresa B, en general los análisis externos lo realizan con procesos más formales cuando se identifica alguna amenaza u oportunidad en el entorno, debido a que en la actualidad se presentó el riesgo de la pandemia, aumentaron sus análisis externos incorporando distintas variables, ya sean macroeconómicas, el comportamiento de la competencia y el de la industria ante esta crisis.

También, para conocer cómo está afectando la pandemia en la organización se utilizan los análisis internos. La Empresa A comenta que se enfocaron en identificar los cambios en los procesos de la cadena de valor, de igual forma analizaron si estaban haciendo correctamente las cosas, debido al nuevo escenario. La Empresa B afirma que conocer la demanda de sus clientes actuales era importante. También coincide con que identificar los cambios de los procesos era vital, ya que son críticos para saber cómo está funcionando el negocio. La compañía también incluía de cierto modo el FODA, ya que identificaban las variables que había en la empresa y si afectaban o ayudaban a su estrategia.

**Tabla 9: Adaptación del Análisis Estratégico**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación del Análisis Externo	✓	✓
Modificación del Análisis Interno	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

El análisis externo que realizaba la organización aumentó en gran medida, por los acontecimientos que se estaban viviendo, por lo que en la misma medida sus análisis internos tuvieron un incremento, debido a que se debía enfrentar la crisis, tal como lo muestra la **Tabla 9**.

Para saber cómo ha afectado la crisis en la estrategia de la organización se observa la Formulación de la Estrategia. En cuanto, a la Empresa A comenta que se cambió mayormente la forma de llegar a los objetivos, no la estrategia. Mientras que la Empresa B afirmó que la estrategia general no ha sufrido cambios, al igual que sus focos estratégicos, pero si revisaron sus estrategias a nivel táctico y operativo para poder realizar adecuaciones y adaptarse a la realidad de la crisis.

**Tabla 10: Adaptación de la Formulación Estratégica**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la Formulación Estratégica a largo plazo	X	X

Fuente: Elaboración propia

La **Tabla 10** presenta la Formulación de la Estrategia en términos de largo plazo, ya que las empresas afirman que no han realizado cambios a nivel de estrategia a largo plazo, es decir no han tenido que crear una nueva estrategia para sobrellevar los problemas que se han generado en el entorno.

Como la Formulación de la Estrategia no se modifica a largo plazo, el cambio ocurre dentro de la planificación. Se identifica primero, que la Planificación Estratégica de la Empresa A es de 3 años por lo que se ha mantenido estática, sin embargo, han realizado planificaciones cortas en periodos de un año, tomando nuevas acciones para corregir el desarrollo de la estrategia, afectando esto a la planificación y los planes. La Empresa B plantea que hubo modificaciones, porque tuvieron que acelerar los recursos y adecuar estos a su plan estratégico, cambiando así solamente su planificación a corto plazo. Si bien no tenían contemplada esta crisis si contaban con planes de acción frente a un escenario supuesto.

**Tabla 11: Adaptación de la Planificación Estratégica**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación Planificación Estratégica a corto plazo	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Al observar la **Tabla 11**, se aprecia que ambas empresas, si bien no se vieron en la necesidad de planificar de nuevo su estrategia de largo plazo, debido a que esta estaba estipulada para más años, la planificación de la estrategia a corto plazo si se vio involucrada en diferentes cambios para poder hacer frente a la crisis de manera inmediata.

## 4.2. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La primera subcategoría dentro de la Planificación de la Estrategia es Mapas Estratégicos, si bien la Empresa A afirma no utilizarlos tal como se desarrollan dentro de la literatura, si cuenta con objetivos estratégicos y la difusión de estos. Debido a la crisis ha aumentado la comunicación de la estrategia, pero esto siempre ha sido débil. En el caso de la Empresa B, no cambiaron los ejes estratégicos del mapa, sino que estos se vieron fortalecidos, sin embargo, tuvieron que acelerar ciertos procesos para cumplirlos, además de aumentar la comunicación de estos hacia el personal.

**Tabla 12: Adaptación de los Mapas Estratégicos**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de los Mapas Estratégicos	No aplica	X

Fuente Elaboración propia

En la **Tabla 12** se aprecia que tal como se comentó, la Empresa A no aplica Mapas Estratégicos en su organización, si bien tiene los elementos que componen este, no podría sufrir modificación ya que no los poseen como tal, en cambio la Empresa B no tuvo cambios en el suyo.

En cuanto a la subcategoría de Metas, tanto la Empresa A y B si las modificaron, ya que se generaron cambios tanto a mediano y corto plazo, por ejemplo: las ventas de la compañía y el nivel de la atención al cliente, los cuales no se pudieron medir como se hacía en un periodo normal.

**Tabla 13: Adaptación de las Metas**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de las Metas organizacionales	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **Tabla 13**, las dos empresas tuvieron que dar un giro significativo a sus Metas, debido a que se debían ajustar a los rápidos cambios que se generaban en el entorno.

En la siguiente subcategoría, que busca cumplir y presupuestar las iniciativas estratégicas (STRATEX), la Empresa A no consideró realizar modificaciones, ya que este está definido desde el año anterior, quedando fijo para este año. Si bien consideran que hay cambios dentro de la industria, la metodología de la empresa es de mantenerlo. La Empresa B por su parte, si redistribuyó su presupuesto estratégico, ya que debió financiar los cambios que estaba sufriendo la estrategia, debido a que algunas iniciativas no se llevaron a cabo, por ejemplo, concretar viajes de negocio y otras se tuvieron que fomentar, como las iniciativas tecnológicas.

**Tabla 14: Adaptación del STRATEX**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación STRATEX (presupuesto para financiar la estrategia)	X	✓

Fuente: Elaboración propia

Tal como se logra observar en la **Tabla 14**, las iniciativas estratégicas son distintas para cada empresa, ya que depende de las políticas que tenga cada una. La Empresa A no las modifica, pero la Empresa B reasignó presupuesto estratégico para cumplir las iniciativas de la estrategia.

### 4.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

En la tercera fase del Ciclo cerrado, la primera herramienta a consultar fue el Cuadro de Mando Integral. Debido a que la Empresa A no cuenta con un CMI totalmente establecido e integrado, se le hace difícil comunicarlo, pero si cuentan con indicadores desde todas las perspectivas, siendo estos arduamente utilizados por la empresa, por ende, sus objetivos estratégicos no han cambiado, sin embargo, la meta para llegar a esos objetivos sí. Un ejemplo de lo anterior es la reducción de las ventas. De igual manera la Empresa B no realizó cambios a los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando integral, pero si añadió nuevos indicadores a sus objetivos referidos a la crisis sanitaria, por ejemplo, el identificar dentro del recurso humano quiénes estaban contagiados o cuántas sucursales estaban abiertas o cerradas para darles un seguimiento oportuno. También, a lo que respecta al indicador de ventas, tuvieron que cambiar las metas de este para adaptarse a los tiempos

de crisis, de igual forma para poder realizar esto se comunicó de manera continua a los equipos.

**Tabla 15: Adaptación del Cuadro de Mando Integral**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación Indicadores del Cuadro de Mando Integral	X	✓
Modificación de Metas del Cuadro de Mando Integral	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la **Tabla 15**, se puede identificar que la Empresa A si bien no tiene un Cuadro de Mando Integral como tal, si afirma contemplar y utilizar diversos objetivos, indicadores y metas, las últimas son las que se modificaron. Por otra parte, la Empresa B que, si cuenta con un Cuadro de Mando Integral establecido, realizó importantes cambios dentro de sus indicadores referentes a la crisis y además en la forma de medirlos, debido al contexto.

En la subcategoría de Esquemas de Incentivos, ambas empresas manifestaron que su esquema como tal no sufrió cambios, sino que solo se modificaron las metas de los incentivos, las cuales han flexibilizado su cumplimiento debido a que ciertos proyectos no se pudieron llevar a cabo con normalidad, como por ejemplo ventas a grandes empresas no pudieron concretarse y se tenían en cuenta para entregar el incentivo, entonces modificándolas se podrían lograr las metas propuestas. Sin embargo, en el caso de la Empresa A, plantea que existen cosas por mejorar ya que su Esquema de Incentivos se basa en que, si a la compañía le va mal, lo bueno que realizaron las personas no se verá reflejado al finalizar el periodo.

**Tabla 16: Adaptación del Esquema de Incentivos**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación del Esquema de Incentivos	X	X
Modificación Metas del Esquema de Incentivos	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

La **Tabla 16** refleja la adaptación del Esquema de Incentivos, el esquema como tal no es el que sufre cambios, sino más bien es una parte del esquema que se modifica que son las metas de cada incentivo.

Acerca de la Cultura Organizacional, el entrevistado de la Empresa A comenta que no ha cambiado como tal, sino que, al contrario, la compañía se ha preocupado por fortalecer sus pilares fundamentales ya que se han caracterizado por tener una cultura de

pertenencia fuerte, además se ha potenciado el trabajo en equipo y a esto se le suma que han seguido celebrando las festividades por medio de Zoom (plataforma de reuniones en línea) para mantener la cercanía entre empleados. Otro elemento que ha caracterizado a su cultura organizacional es trabajar por objetivos, lo que les permite acomodar sus tiempos de acuerdo a sus necesidades. En lo que contempla a la Empresa B, estos cambiaron su estilo de trabajo ya que no tenían una supervisión directa debido al teletrabajo, entonces la tarea del Control de Gestión fue acompañar al personal y apoyarlos con los recursos necesarios. También se fomentó el cuidado y preocupación de las personas, siendo esto vital para que logren tener un sentido de pertenencia en la empresa. En sí, ambas empresas potenciaron la autonomía y empoderamiento del personal.

**Tabla 17: Adaptación de la Cultura Organizacional**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la Cultura Organizacional	X	X
Mantenimiento de Cultura	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

La **Tabla 17**, demuestra la modificación de la Cultura Organizacional en tiempos de crisis, ya que ambas empresas no han modificado su cultura, sino que han tenido que adaptar la cultura que tenían de manera presencial a teletrabajo y tratar de mantenerla para que esta no se pierda, aunque la forma de trabajar sea distinta.

Para potenciar la Comunicación Formal, la Empresa A destacó que se han realizado frecuentemente reuniones tanto formales como informales entre los jefes y trabajadores, generando un espacio de preocupación por parte de la gerencia hacia el personal. De igual manera la Empresa B buscó tener un alto nivel de comunicación, donde las reuniones formales e informales se realizaron con mayor frecuencia con el fin de fortalecer la comunicación de las tareas de ámbito laboral y a la vez tratar temas que no están relacionados con el trabajo, para tratar de acercarse a como si estuviesen presencial. Además, un buen plan de comunicación les ayuda al directorio a comunicar que se tienen nuevas estrategias para hacer frente a la crisis y así dar tranquilidad a todos los trabajadores.

**Tabla 18: Adaptación de la Comunicación Formal**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Fomentar la Comunicación	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la **Tabla 18**, se puede detectar que ambas empresas trataron de potenciar la comunicación con los empleados, esto mediante aumentar la regularidad de sus reuniones tanto formales como informales para poder generar una mayor comunicación entre todos los trabajadores y seguir teniendo la comunicación normal, a pesar del teletrabajo.

#### 4.4. PLANIFICAR OPERACIONES

Para alinear las áreas operacionales se pueden utilizar Tableros de Control, referente a estos, la Empresa A manifestó que la forma de presentar sus indicadores de desempeño en las áreas operacionales no se ha modificado, de igual forma se mantiene la forma de comunicarlos, donde cada gerencia presenta sus objetivos hacia su área. En el caso de la Empresa B, no se refirió a este tema, por lo que no aplica en la compañía (ver **Tabla 19**).

**Tabla 19: Adaptación de los Tableros de Control**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de los Tableros de Control	X	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que los Tableros de Control, los Procesos Claves de la Empresa A no han cambiado, pero algunos se han potenciado y realizado con mayor frecuencia. Es el caso de los canales de servicio de atención al cliente, como los Call Center que se están utilizando más que antes, al igual que las páginas web que han sustituido a las tiendas presenciales. Entonces, la empresa se ha enfocado mayormente en estos tipos de procesos claves, logrando que la forma de ejecutarlos cambie. Por parte de la Empresa B, esta expresa que han guiado más recursos para poder cambiar procesos que son claves para llegar al cliente, como lo son servicios de atención a este por medio del Call Center y la página web, acelerando así los procesos de digitalización para acercarse a la realidad, de igual forma la cadena de distribución ha cambiado junto a los volúmenes de productos entregados, por lo que los procesos se debieron modificar para que sean más ágiles y poder cumplirlos, debido a que habían varias restricciones de movimiento, por lo que afectó directamente a los procesos claves.

**Tabla 20: Adaptación de los Procesos Claves**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de los Procesos Claves	X	✓
Potenciar Procesos Claves	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en la **Tabla 20**, para la Empresa A no se considera una modificación de los Procesos Claves, ya que, más bien hubo refuerzos de estos. En el caso de la Empresa B, si han cambiado diversos procesos que han ayudado adaptarse a esta crisis sanitaria.

En cuanto a la Planificación de la Capacidad de Recursos Operacionales, la Empresa A les ha dado otro direccionamiento debido a que sus procesos operacionales no se llevan a cabo con normalidad, ya que se está vendiendo menos, también han disminuido las instalaciones y se fugan más clientes, entonces se planifica de otra forma y a su vez la comunicación hacia las áreas operacionales se ha hecho online y solamente se presentan las personas que realmente deben ir a cumplir su trabajo presencial. La compañía también ha creado un “plan de apoyo solidario” para los clientes que pertenecieran al 40% más vulnerable del país y/o perjudicados por la crisis. Por otra parte, se comenta que los colaboradores han podido llevar acabo su trabajo ya que se había implementado anteriormente un día a la semana el teletrabajo, además de herramientas tecnológicas que permitían estar preparados para conectarse a larga distancia. La Empresa B planteó que su planificación hacia las operaciones se ha modificado, ya que estas áreas son unas de las más importantes para generar valor a los clientes por medio de los planes de ventas, canales de distribución y sus contratistas, ya que son los que tienen una relación directa con los clientes. Para que se cumpla lo anterior se tuvieron que informar las proyecciones y capacidades planificadas que tenía la empresa, para luego organizar el equipo operativo respecto a lo planificado. Para poder llevar a cabo estas planificaciones la empresa utilizó su comité de crisis, compuesto por varias áreas, el cual fue de gran ayuda ya que permitió que las decisiones fluyeran más rápido frente a los problemas. La empresa reconoce que fueron estrictos con los acuerdos de los proveedores pensando en que iban a tener pocos ingresos debido a las condiciones del país, sin embargo, no tenían previsto que los niveles de pago de los clientes iban aumentar gracias a la aprobación del retiro del 10% de las AFP<sup>2</sup>, lo que generó una mayor liquidez, ya que los clientes pudieron pagar sus deudas, permitiendo ser más flexibles en los contratos con terceros.

**Tabla 21: Modificación de la Planificación de la Capacidad de Recursos**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la Planificación de la Capacidad de Recursos	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> El retiro del 10% de la AFP fue un proyecto que permitió retirar un máximo de un 10% de sus cuentas personales de las Aseguradoras de Fondo de Pensiones para generar liquidez, debido a las consecuencias económicas de la pandemia (Reyes, 2020).

La **Tabla 21**, demuestra que la Planificación de los Recursos en temas más operativos si se ha visto sobre exigido, ya que ambas empresas tuvieron que repensar los planes de ventas, los recursos necesarios para afrontar la crisis y llevar a cabo sus operaciones de mejor manera ante la adversidad.

Para cumplir lo anterior, las empresas deben desarrollar un Presupuesto. Por el lado de la Empresa A, esta hizo referencia a que su Presupuesto no se ha modificado, pero su asignación se ha visto afectada mayormente en la contratación del recurso humano, ya que la empresa se ha cuestionado en si realmente se necesita al personal presupuestado, esto se debe a que se busca una eficiencia en los costos fijos, al igual que en los gastos variables que están netamente relacionados con las actividades diarias. Por ende, no han cambiado su Presupuesto, pero si su distribución para poder controlar los costos, así el Presupuesto no se ve afectado y los proyectos que se tenían tampoco. Lo que si han tenido en cuenta son los análisis que realizan desde el Forecast, los cuales se hacen una vez al mes o si es necesario dos veces al mes. De igual manera la Empresa B no ha modificado su Presupuesto, debido a que este se hace anualmente y es el que marca la ruta durante todo el año, sin embargo, debido a los nuevos escenarios como los de ahora, se deben realizar Forecast, o sea re-proyecciones, tomando las bases reales de la actualidad. También la empresa plantea que apareció una nueva línea de gastos propios para hacer frente a la crisis sanitaria (mascarilla, test de Covid-19), por lo que también tuvo que llevar a cabo una reasignación presupuestaria, por ejemplo: hacia el Call Center.

**Tabla 22: Adaptación del Presupuesto y Pronóstico**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación del Presupuesto	X	X
Potenciar los Pronósticos	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Según lo presentado en la **Tabla 22**, el Presupuesto de ambas empresas se ha mantenido estático, mientras que los Pronósticos son los que se han ido actualizando con mayor frecuencia, debido a la incertidumbre que generan los nuevos escenarios.

En relación al Sistema de Costeo, la Empresa A cuenta con un sistema ABC (CBA), en el cual no se ha cambiado totalmente la forma de distribuir y asignar sus costos. Tan solo los costos fijos han impactado dentro de su sistema de costeo, por lo que estos están en constante revisión. El driver de asignación de la empresa no cambia, pero probablemente el total de este sí. En cuanto a la Empresa B, el registro de sus costos no se ha visto afectado, sin embargo, la distribución de los centros de costos se tuvo que

redistribuir, por ejemplo, reasignar las cuentas de gastos, dándole visibilidad a todos los gastos de crisis, también las asignaciones de compra de materiales y la readecuación de sucursales para cumplir con las normas sanitarias.

**Tabla 23: Adaptación de los Sistemas de Costeo**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación del Sistema de Costeo	X	X
Reasignación de Costos	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la **Tabla 23**, los Sistemas de Costeo de ambas empresas no tuvieron transformación alguna, sin embargo, la reasignación de los costos de la Empresa A se realizó solamente para una cuenta, mientras que la Empresa B tuvo que reasignar sus costos de manera significativa en diversas cuentas de gastos que apuntaban a la crisis.

#### 4.5. CONTROLAR Y APRENDER

Referente a la periodicidad de las Reuniones Estratégicas, en la Empresa A si existieron cambios, debido a que hubo algunas reuniones extra periódicas, pero esto no genero un aumento significativo de las mismas. Diferente es el caso de la Empresa B donde la periodicidad de sus reuniones si han aumentado, debido a que estos cuentan con dos comités, uno de dirección, el cual es permanente, y otro que es exclusivo para la crisis, el primero realiza reuniones una vez a la semana y en el segundo se presentaron momentos donde se realizaban reuniones todos los días, para ver cómo se iba abordar la crisis, al igual que reuniones para tratar temas de liderazgo y comunicación de los planes de trabajo, los cuales pasaron de cada dos meses a todos los meses para tener un equipo más informado y así poder focalizar mucho mejor lo que se había definido como plan de acción.

**Tabla 24: Adaptación Reuniones Estratégicas**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la periodicidad de las Reuniones Estratégicas	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Al observar la **Tabla 24**, se puede identificar que ambas empresas si tuvieron cambios en cuanto a reunirse más de lo común para revisar la estrategia, pero en la Empresa A fue en menor medida. En la Empresa B si intensificó el número de reuniones estratégicas que realizaban normalmente con el objetivo de potenciar sus planes de acción.

En lo que respecta a las Reuniones Operacionales, en la Empresa A aumentaron y así revisaron lo que se estaba realizando en cuanto la planificación a corto plazo de manera más frecuente, reconociendo las diferencias que han tenido dentro del nuevo presupuesto, por lo que se han reunido hasta dos veces al mes para evaluar estos cambios de corto plazo. La Empresa B también aumentó sus reuniones operacionales para revisar ámbitos de corto plazo, como la planificación de las ventas necesarias para satisfacer la demanda actual, por lo que las reuniones fueron con altos niveles de recurrencia, en algunas semanas se hacían reuniones todos los días dentro del área de logística para tratar temas de equipamientos y revisar si el stock era suficiente para la demanda que tenían, por lo que se tenía que coordinar esto de manera recurrente.

**Tabla 25: Adaptación de las Reuniones Operativas**

Herramienta	Empresa A	Empresa B
Modificación de la periodicidad de las Reuniones Operacionales	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la **Tabla 25**, ambas empresas si han visto un cambio en reuniones operativas, ya que han aumentado para lograr la revisión de los cambios que se han generado en las distintas áreas de la empresa.

#### **4.6. PROBAR Y ADAPTAR**

Si bien ambas empresas manifestaron que han realizado diversos cambios en sus metas, objetivos e indicadores, aún no han llevado a cabo la etapa de probar y adaptar, debido a que cuando se realizó la entrevista no se encontraban en esta etapa del ciclo cerrado en la organización.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se responderán los objetivos planteados al principio de esta investigación, donde se pueden identificar aquellas Herramientas de Control de Gestión que se adapten para gestionar una crisis, además de recomendaciones, basadas en las empresas del rubro de telecomunicaciones y la literatura en estudio.

Para responder a la pregunta de investigación, dentro de la primera etapa del Ciclo Cerrado de Control: Desarrollo de la Estrategia, ambas empresas adaptaron la importancia de las Declaraciones Estratégicas, el Análisis Estratégico y la Planificación Estratégica. En el caso de la misión, visión, valores y propuesta de valor de ambas empresas no se modificaron, tan solo los valores y propuesta de valor se vieron potenciados (ver **Tabla 7** y **Tabla 8**). Tal como afirma Kaplan y Norton (2008) las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) tienden a permanecer estables a lo largo del tiempo, sin embargo, las organizaciones deben estar fomentando sus declaraciones, debido a que esta determina la actitud y carácter de una compañía. Por lo tanto, se obtiene que la misión, visión, valores y propuesta de valor no deben cambiar ya que son los pilares fundamentales, por lo que deben afianzarse sobre todo en momentos de crisis.

En cuanto al Análisis Estratégico las empresas tuvieron un incremento de este, para poder considerar las distintas variables que se iban presentando en el entorno y cómo afectaban a la organización, la Empresa B menciona que “producto de la pandemia lo que se hizo fue hacer justamente un análisis del entorno, el que fue clave para poder convivir durante todos estos últimos meses”. Análogamente a la literatura, Gleich et al. (2020) plantean que no todos los métodos de análisis (externo e interno) existentes son útiles para las empresas, debido a que cada una debe adaptarse a sus necesidades para poder recopilar la información adecuada y útil para detectar las variables claves que se deben considerar en la crisis. Es concordante con la literatura, ya que, si bien las empresas pertenecen al mismo rubro, la metodología que utilicen para realizar sus Análisis Estratégicos debe siempre adaptarse a los requerimientos y recursos que tenga cada una, lo que sí, es que debe incluir las nuevas variables que se presenten por la crisis, ya que será vital para poder hacerle frente a la nueva realidad que se presente.

En cuanto a la Planificación Estratégica, en las dos empresas no sufrió modificación, sin embargo, los planes mayormente a corto plazo que permiten llevar a cabo la estrategia se modificaron para poder adecuar sus recursos a los nuevos desafíos que se presentaron, como se observa en la **Tabla 11**. Tal como lo plantean Otley y Soim (2014), la planificación

regularmente se realiza a largo plazo, sin embargo, en un entorno de incertidumbre, se debería plantear un plan móvil a corto plazo que considere el horizonte de los años que tenga la Planificación Estratégica. Es decir, como las empresas no han modificado sus estrategias, han tenido que adaptar sus planes para cumplirla, a través de nuevas acciones para corregir el desarrollo de la estrategia y considerando aquellos planes de acción que se deben tener con anterioridad si se presenta un escenario de crisis y así cumplir la Planificación Estratégica de largo plazo

Dentro de la segunda etapa: Planificación de la Estrategia, las Herramientas de Control de Gestión que sufrieron adaptaciones fueron las metas y el STRATEX. Las metas se modificaron debido a que estas debían ajustarse a la realidad actual que cada empresa estaba enfrentando, donde sus niveles de ventas han cambiado, se evidencia cuando la empresa B menciona que “se cambiaron metas efectivamente, se hicieron ciertas flexibilizaciones para que la compañía se adapte a esta nueva situación y hacer un cambio en ese plan”. De la misma forma, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), las metas deben ir en línea con la capacidad productiva de la organización y su realidad. Por lo tanto, durante una crisis, a medida que los procesos y la realidad de la organización vayan cambiando sus metas también deben ir direccionadas a este nuevo contexto.

En cuanto al STRATEX una de las compañías requirió reasignar su presupuesto estratégico debido a que ciertas iniciativas no se pudieron llevar a cabo con normalidad, pero otras como las que apuntaban a actividades tecnológicas se vieron en la necesidad de fortalecerlas (ver **Tabla 13**). Igualmente, según Kaplan y Norton (2002) se pueden priorizar aquellas iniciativas que tengan un real impacto en los objetivos que la organización ha replanteado. En consecuencia, en el caso de esta crisis algunas iniciativas estratégicas no se pudieron llevar a cabo con normalidad y otras, por ejemplo, aquellas que estaban direccionadas a la atención online, se tuvieron que potenciar debido a que se requería adaptar al nuevo entorno. Por lo tanto, el presupuesto para financiar la estrategia se debe ir redireccionando hacia aquellas iniciativas claves que permitan sostener la estrategia de la organización en una situación de crisis, también esto dependerá de lo que la empresa necesite reforzar y así poder reasignar su STRATEX.

En la tercera fase: Alineamiento Organizacional se busca que la estrategia de la organización llegue a las distintas áreas operacionales y que todas estas estén relacionadas entre sí, una de las herramientas utilizadas en esta es el Cuadro de Mando Integral, donde ambas empresas modificaron algún componente del CMI como los indicadores y las metas, debido a que la crisis cambió el contexto de la organización, se

vieron en la obligación de adaptar estos, ya que tenían que realizar mediciones de acuerdo a la realidad por la que estaban pasando, por lo que una de las empresas integró nuevos indicadores al CMI direccionados a la crisis con el objetivo de poder medir como iba avanzando la crisis dentro de la organización, como por ejemplo: cuantas sucursales se podían abrir y la cantidad de trabajadores que estaban contagiados. De otra forma, ambas compañías decidieron modificar las metas del indicador para poder llegar a cumplirla, tal como se observa en la **Tabla 15**. Luego, para Kaplan y Norton (2002) los indicadores no son herramientas para evaluar lo sucedido en el pasado, sino que estos deben irse utilizando de forma distinta y adecuado a la realidad de toda la organización, ya que el CMI no es solo un sistema de control, sino que permite comunicar, formar e informar de acuerdo con la estrategia de la compañía, además para que las empresas sobrevivan y prosperen en entornos dinámicos deben utilizar mediciones de acuerdo con sus recursos y capacidades. Por ende, las empresas deben adaptar los indicadores del CMI basándose en los cambios que se vayan presentando dentro de la organización, ya sea con sus clientes, competencia y entorno en general, de igual forma sus metas deben ir direccionadas a los recursos que estas tengan y de las posibilidades para poder cumplirlas para no generar falsos resultados.

Para alinear la organización, también se debe tomar en cuenta los incentivos para motivar al personal y lograr que estos estén alineados con la estrategia de la compañía. Una de las Herramientas de Control de Gestión que permiten llevar a cabo este alineamiento es el Esquema de Incentivos. Ambas empresas tan sólo adaptaron sus metas a los incentivos que tenían planteados es sus Sistema de Incentivos, si bien no se logra observar que las empresas modificaron, agregaron o eliminaron algún tipo de incentivo, si tuvieron que adecuar sus metas al desempeño que estaba generando la compañía, para que el personal no se desmotivara frente al nuevo contexto que surgió, eso se verifica cuando un entrevistado responde que “en el plan de incentivos también (hubo cambios), a las personas se les aceptan ciertas flexibilizaciones, si antes tenía una meta (...), esas metas también se adecuaron a la demanda de los clientes, a la demanda de venta que teníamos producto de este nuevo escenario, y si no se hace eso hay un elemento de desmotivación al final”. Al comparar con la literatura, Kaplan y Norton (2008), mencionan que los incentivos deben variar de acuerdo con el desempeño que tenga cada organización para que estos sean alcanzables y no desmotivar a los trabajadores. Por lo cual, al estar las empresas insertas en un entorno de incertidumbre, deben tomar medidas relacionadas con el personal para que estos no pierdan el alineamiento que tienen con la estrategia de

la organización, por lo que las metas deben ser factibles y direccionadas a la realidad de la empresa, para que los trabajadores puedan lograr obtener los incentivos y así sigan motivados en la búsqueda del cumplimiento de las metas de la organización.

En conjunto con los Esquemas de Incentivos, las empresas deben tener en cuenta su Cultura Organizacional para que el comportamiento y conducta de los trabajadores estén alineados a lo que la organización considere correcto. Por ende, las empresas fortalecieron sus culturas, manteniendo el trabajo en equipo y tradiciones de la organización, ya que debían seguir generando un sentido de pertenencia, aunque el trabajo se estuviera realizando online, además de seguir potenciando una cultura de trabajo por objetivos para que cada trabajador adecuara sus tiempos. También aumentó la preocupación por el personal debido a que se necesitaba saber cómo todos se estaban sintiendo con la nueva forma de trabajo, esto se resume y observa en la **Tabla 17**. En este sentido, Schein (1990), menciona que al generarse cambios en el entorno se pueden presentar tensiones y estrés al interior de los grupos de trabajos, por lo que estos están en la obligación de adaptarse, en donde el rol de los líderes es fundamental para mantener fuerte la Cultura Organizacional, para esto deben animar al personal para que crean que los cambios generados se puedan llevar a cabo y que estén direccionados a los nuevos escenarios. Entonces, la alta gerencia en una crisis debe tratar de mantener la cultura dentro de la compañía para que el personal no desconozca los supuestos que se tienen dentro de esta, aunque el panorama cambie y deban adaptarse a nuevos escenarios, por eso es esencial seguir fomentando las actividades que generen cultura y el trabajo en equipo, para poder seguir logrando la congruencia de objetivos entre el trabajador y la empresa.

En consecuencia, para mantener y fomentar la Cultura Organizacional, las empresas han llevado a cabo una fuerte Comunicación formal e informal, debido a que el teletrabajo requiere una mayor comunicación al no tener un alto control de lo que está realizando el personal, además de que el contacto con estos no es de manera directa. Por lo que también dentro de las reuniones que se hacían para tratar temas laborales, se incluían temas de índole personal, para conocer cómo estos estaban pasando la crisis y así tratar de que se sintieran como si estuviesen trabajando normalmente. Se constata en la entrevista cuando la Compañía B menciona que “el hecho de estar en teletrabajo se buscó que tuviéramos un nivel de comunicación más establecido en términos de que si antes tenía una reunión a la semana, tratar de hacer un poco más y dejar un tiempo para no hablar directamente de trabajo”. De esta forma, para Kaplan y Norton (2008), las empresas que han logrado el éxito tienen como mejores prácticas de comunicación contar con un comité especializado para

crear un plan adecuado para comunicar la información de manera oportuna, buscando los resultados deseados. Entonces las empresas buscan tener un buen plan de comunicación fuerte para poder alinear su estrategia y que el personal conozca lo que se está realizando, tanto en la empresa, en las áreas y todos los trabajadores, ya que la comunicación es vital para poder relacionarse en tiempos de crisis y sobre todo en el contexto de crisis sanitaria donde las personas no se pueden relacionar físicamente.

Luego de lograr alinear a la organización con la estrategia de esta, se pasa a la cuarta fase: Planificación de las Operaciones, identificando aquellos Procesos Claves para la organización, las cuales han potenciado y mejorado algunos procesos como los canales de servicio de atención al cliente, Call Center, páginas web, cadena de distribución y sobre todo aquellos procesos que apuntan a la digitalización, debido al confinamiento producido por la crisis, lo que se sintetiza en la **Tabla 20**. De modo similar, Kaplan y Norton (2008), señalan que los Procesos Claves se despliegan de los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto, si estos no presentan cambios, los Procesos Claves tampoco se verán afectados. Por ende, al verse potenciado los objetivos estratégicos, los Procesos Claves también deben seguir el mismo rumbo, o sea potenciar aquellos procesos que permitan adaptarse y enfrentar de mejor manera la crisis. De acuerdo con este nuevo panorama, los procesos que están direccionados a la digitalización son esenciales ya que permiten un acercamiento mayor hacia los clientes, como los Call Center y distintos servicios de atención al público. Es así que los Procesos Claves se deben adaptar a las particularidades que se presenten en cualquier tipo de crisis, para seguir generando valor a los clientes por medio de estos procesos.

Posteriormente, para que se logre implementar aquellos Procesos Claves se deben planificar los recursos a utilizar, donde ambas empresas tuvieron que reestructurar estos, debido a que las operaciones han cambiado, por ejemplo: ha disminuido las ventas, las instalaciones, además, que se fugan más clientes, por ende, los recursos no pueden seguir siendo los mismos, por lo que tuvieron que tomar decisiones respecto a cómo se debía llevar la planificación de los recursos. También esta planificación de la capacidad de recursos tuvo que ir direccionada a que la fuga de clientes no aumentara, por lo que decidieron ayudar al cliente por medio de un “plan de apoyo solidario”, aminorando esto la carga de pago para aquellos clientes que se vieron mayormente afectados por la crisis sanitaria. Además, para tratar que las operaciones esenciales como: los canales de distribución, los planes de ventas y contrataciones de la organización se siguieran realizando con la mayor normalidad posible, por lo que debieron organizar las áreas en

relación con lo estipulado, planificando a través de un comité de crisis (ver **Tabla 21**). De acuerdo con la literatura, Kaplan y Norton (2008), hacen referencia a que la Planificación de los Recursos Operacionales se puede realizar de diferentes formas, la más habitual es a través de proyecciones, considerando lo que se hizo en años anteriores o por medio de modelos predictivos, también se deben considerar principalmente el crecimiento o disminución de las ventas, ya que esto da paso a determinar la capacidad de los recursos incluyendo al personal que está relacionado con la distribución y servicio al cliente, además del procesamiento y almacenamiento de la información. Según todo lo anterior, se puede entender que la Planificación de los Recursos debe ir adaptándose a la demanda que tienen las empresas, por ende, si dentro de una crisis estas aumentan o disminuyen, los recursos operacionales que afecten a la venta deben ir direccionados a esta nueva instancia, en donde la distribución y planes de ventas se han modificado. Para poder llevar de manera óptima aquella planificación, se puede implementar un comité de crisis compuesto por la mayoría de las áreas para ir realizando distintos análisis que permitan tomar decisiones oportunas de cómo se debe llevar la Planificación de la Capacidad de los Recursos.

Después de planificar los recursos se debe analizar cómo solventar aquella planificación, por ende se debe crear un Presupuesto que permita llevar a cabo lo planificado, sin embargo, ambas empresas no modificaron su presupuesto, ya que se mantiene estático en el año, pero si han cambiado la frecuencia con la que realizan el Forecast o pronósticos, para incluir la nueva información que va surgiendo y así distribuir de mejor forma las asignaciones que se le da a cada proceso que se ha visto mayormente afectado por la crisis, al verlo en las entrevista se evidencia cuando la Empresa B menciona que “hay que estar haciendo el ejercicio de los forecasting que en el fondo son los modelamientos y re proyecciones, tomando bases reales, en el fondo sería un nuevo escenario que puede eventualmente cambiar, como el caso que nos pasó ahora con la crisis”. De igual forma, Anthony y Govindarajan (2007) mencionan que el presupuesto aprobado destinado a las operaciones no se cambia frecuentemente, no así los pronósticos, los cuales se deben ir actualizando según la información que se vaya presentando en el entorno, para ir redefiniendo los recursos. En razón a lo antes expuesto, en una crisis, el contexto y la información es incierta y va cambiando regularmente, entonces el presupuesto no se podría cumplir tal como se planificó para el periodo, por lo que el pronóstico les servirá a las compañías para ir tomando en cuenta las nuevas variables que se presentan en el entorno y así actualizar las ventas.

Ya determinado el Presupuesto, las organizaciones deben contar con un sistema que permita registrar las ventas y calcular los costos. Las empresas analizadas no han modificado sus Sistemas de Costeo, o sea la forma de llevar a cabo los cálculos siguen siendo los mismos, sin embargo, el resultado de estos cálculos ha diferido de lo habitual, por lo que tuvieron reasignar diversas cuentas, para controlar los costos y no verse tan afectados por la crisis, lo que se denota en la **Tabla 23**. Gänßlen et al. (2020) ha identificado que las organizaciones deben realizar distintos ajustes en las asignaciones de los recursos que estaban planificados, adaptándose a las nuevas circunstancias y basándose en los pronósticos para poder responder de manera eficiente a los cambios, para que la empresa tenga un comportamiento ágil y resistente. Es así que las compañías deben reasignar aquellas cuentas que sean necesarias para adaptarse a la crisis, por ejemplo: las cuentas de gastos que no estaban presupuestados y surgieron a raíz del COVID-19, aumentando así la compra de implementos para cumplir con las nuevas normas de la crisis. Si bien el Sistema de Costeo no cambia, la manera de distribuir y calcular los costos debe estar en constante actualización para que estos no se escapen de lo que la empresa pueda sustentar o costear.

Al momento de que ya se haya alineado la organización con la estrategia y planificado las operaciones, la organización debe proseguir a la fase cinco, la cual busca Controlar que la estrategia y operaciones se estén realizando de acuerdo con lo planeado mediante reuniones y así ir supervisando y adaptando, lo que permite que las empresas puedan Aprender de lo nuevo que vaya surgiendo. Ambas empresas aumentaron la periodicidad con la que realizaban sus Reuniones Estratégicas pasando de una reunión por semana a reuniones todos los días, debido a que debían estar actualizados a este escenario del cual no tenían un amplio conocimiento y donde presentaban cambios continuos en los planes de acción (ver **Tabla 24**). Al observar la literatura existente Kaplan y Norton (2008), afirman que no hay una periodicidad estándar en que se deban realizar las reuniones. Las Reuniones Estratégicas tienen como objetivo poder revisar si la estrategia sigue el camino de lo esperado y también evaluar aquellos factores que afecten a su desarrollo, por ende, al realizar estas reuniones no se espera que la estrategia cambie, sino identificar en donde está fallando su ejecución. Por lo tanto, cuando las organizaciones se encuentran inmersas en una crisis deben realizar reuniones de acuerdo a lo que exige el contexto, además si esta observa que la estrategia está corriendo riesgos en su implantación, debe tomar medidas para corregir estas situaciones. En consecuencia, en tiempos de incertidumbre se

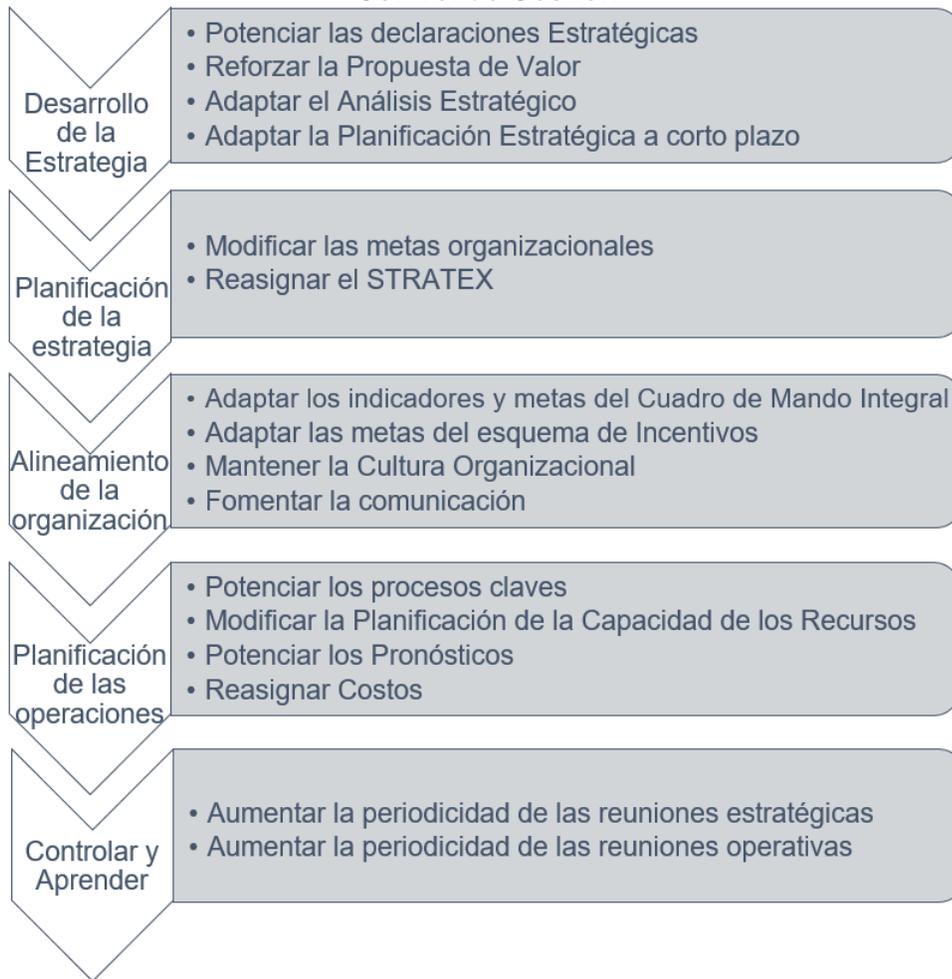
deberían reunir más seguido para revisar en donde está afectando la crisis a la estrategia para poder corregirla a tiempo y que no afecte en gran medida a la organización.

A parte de realizar reuniones que apunten a corregir el rumbo de la estrategia, las empresas deben realizar Reuniones Operativas que permitan evaluar como las áreas operacionales se están desempeñando a corto plazo. Las empresas analizadas aumentaron sus reuniones operacionales con el objetivo de revisar lo que necesitaba atención inmediata, como las ventas, el aumento o disminución de la demanda, la cadena de suministro que era donde se verificaba el stock disponible para llevar a cabo sus servicios, tal como se resume en la **Tabla 25**. Kaplan y Norton (2008) confirman que las reuniones operacionales se deben dar para tratar aquello que necesita una solución inmediata y que afecte a las operaciones diarias de la empresa, donde la periodicidad depende del ciclo operacional, o sea cada que se actualice los datos en los Tableros de Control. Estas reuniones deben realizarse por cada área y enfocadas en los planes de acción. Por consiguiente, en las Reuniones Operacionales se deben revisar aquellos procesos claves para la organización. Si el entorno está en constante cambio, las reuniones también deben realizarse con mayor frecuencia, apuntando aquellas planificaciones de corto alcance, las cuales en general son las ventas, servicio al cliente, stock y distribución del servicio, siendo operaciones que se deben vigilar constantemente porque afectan directamente al desempeño organizacional.

Cabe recordar, que la etapa de Probar y Adaptar no se pudo someter al estudio, porque en el momento de recopilar los datos, aún no se terminaban las etapas del Ciclo Cerrado.

En consecuencia, con todo lo anteriormente expuesto, se presenta una recomendación que permite la adaptabilidad de Herramientas de Control de Gestión en base a las etapas del Ciclo Cerrado de Control de Kaplan y Norton (2008) durante una crisis (ver **Figura 7**).

**Figura 7: Recomendación de las Mejores prácticas de la Adaptabilidad del Control de Gestión**



Fuente: Elaboración Propia

En general, las empresas dentro de una crisis deben ir adaptando las diferentes etapas que contempla el Ciclo Cerrado de Kaplan y Norton (2008), siendo el Desarrollo de la Estrategia la primera etapa, la cual permite conocer donde está inserta la organización, el tipo de negocio y que puntos claves se deben considerar para generar valor a los clientes mediante el desarrollo de sus declaraciones estratégicas, además de planificar la estrategia que la empresa realizará dentro de los próximos 3 a 5 años. Ya que las empresas en esta crisis se siguieron desarrollando dentro del mismo rubro sin cambiar el tipo de negocio que manejan, es que deben reforzar aquello que ya han planificado a largo plazo, no siendo así los análisis que se realizan para resolver aquellos problemas críticos que surgen debido al nuevo contexto. En sí, la información cambia a corto plazo por lo que las medidas que se tomen también son cortoplacistas para ir adaptándose a la crisis sin necesidad de cambiar la Planificación Estratégica de largo plazo.

Ya analizado el nuevo entorno en el que se encuentra la organización y tomando medidas de corto plazo que permitan adaptarse a esta crisis sin modificar la planificación de largo plazo, es que se contempla la segunda etapa que hace referencia a la Planificación de la Estrategia, donde esta se traduce mediante objetivos, indicadores, metas e iniciativas que cuentan con un presupuesto específico para llevar a cabo los diferentes planes de acción. Por lo tanto, si la estrategia de largo plazo no se modificó, al momento de traducirla, tan sólo se debe considerar aquello que genere cambios inmediatos que le permitan a la empresa adaptarse a esta nueva realidad y hacer frente a la crisis.

Al considerar e implantar los cambios que forzó a realizar la crisis, la organización debe continuar con la etapa de Alineamiento de la Organización, buscando alinear las metas del personal con las de la compañía y que estas a su vez sean congruentes con los objetivos de la empresa. Por ende, dentro de esta crisis se buscó que el personal no se desmotivara y así no dejaran a un lado las metas organizacionales, sino que al contrario que estas se mantuvieran en congruencia con los objetivos, donde se buscó tomar en cuenta los nuevos contextos y adaptar las metas de acuerdo a lo que realmente el entorno les permitía realizar y que estos no se sintieran presionados por requerimientos que eran imposible llevar a cabo debido a la crisis. En esta misma línea la cultura y comunicación se trató de mantener y potenciar a pesar de trabajar de manera remota, para que el personal siguiera alineado a los planes organizacionales.

Si todos los trabajadores de la organización están alineados con la estrategia a efectuar, está pasa a relacionarse con los planes operativos y procesos críticos. Dentro de una crisis esta etapa de Planificar las Operaciones es vital debido a que se presentaron mayores exigencias ya que la cantidad de los recursos se vieron afectados por la nueva demanda que estaba adquiriendo la empresa, por lo que estas deben adoptar planes de corto plazo que les permita adecuar sus recursos, además de actualizar las proyecciones para que la empresa pueda responder de manera eficiente y así realizar una adaptación más real a los cambios que se han presentado respondiendo a las exigencias de los clientes.

Una vez realizado por completo lo anterior, se debe ir revisando como los cambios realizados han afectado a la empresa mediante la etapa de Controlar y Aprender donde se realizan reuniones tanto estratégicas y operativas, las cuales se llevaron a cabo con mayor periodicidad para controlar si todos los planes de acción se estaban adecuando correctamente a lo que la organización necesitaba y así tomar medidas correctivas en las diferentes etapas mencionadas anteriormente.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las crisis empresariales han sido abordadas desde la literatura como un tema ligado a la administración y sin profundidad en aquellas buenas prácticas desde el marco del Control de Gestión, siendo fundamentales las Herramientas de Control de Gestión para que las organizaciones logren adaptarse a los nuevos contextos, ya que estas permiten establecer los lineamientos que se deben seguir para alinear la estrategia con los trabajadores y entre todas las áreas, logrando controlar aquellas problemáticas que se presentan en una crisis.

Las empresas de telecomunicaciones han sido una de las más expuestas en esta crisis, ya que el teletrabajo aumentó y con ello también el uso del internet, generando que este rubro tuviera que afrontar la crisis tomando acciones inmediatas, sin embargo, la literatura existente no cuenta con una guía acorde a las acciones que deberían tomar las empresas desde la mirada del Control de Gestión para tener la capacidad de gestionar de manera continua las estrategias y lograr mejores resultados para gestionar la crisis empresarial.

Al llevar a cabo esta investigación dentro del rubro de las telecomunicaciones permitió recopilar información que contribuyera a la literatura existente, identificando aquellas Herramientas de Control de Gestión que han modificado estas empresas para adaptarse a la crisis presente.

Por lo cual, las mejores prácticas que se deben adoptar ante una crisis se encuentran mayormente en la etapa tres que es la de Alineamiento Organizacional y la etapa cuatro que hace referencia a la Planificación de las Operaciones, esto debido a que en la fase tres se busca que el capital humano esté totalmente alineado con la Planificación Estratégica implementada por la organización, siendo fundamental potenciar la Cultura Organizacional, fomentar la comunicación y adaptar las metas para que los trabajadores puedan cumplirlas. También, en la fase cuatro, que tiene como objetivo lograr congruencia entre las áreas y la estrategia, busca que se potencien aquellos procesos claves donde se requiere que toda la organización este alineada para llevar a cabo las tareas esenciales y modificar la planificación de la capacidad de los recursos, como también potenciar la realización de pronósticos y reasignar los costos. Si bien las etapas anteriormente mencionadas fueron donde se detectaron la mayor adaptación de las Herramientas de Control de Gestión, la primera, segunda y quinta etapa también sufrieron adaptaciones, pero las fases uno y dos, que son Desarrollo de la Estrategia y Planificación de la Estrategia, respectivamente, buscan contemplar herramientas más estratégicas que no se modifican completamente,

sino ciertos elementos que permitan analizar y adaptarse a los requerimientos de la crisis. De igual forma, en la fase cinco de Controlar y Aprender se deben considerar las necesidades que tenga en particular cada organización y adaptar la periodicidad de sus reuniones de acuerdo con lo que vaya requiriendo el rubro de las telecomunicaciones.

Entonces el estudio permitió considerar en general, como mejores prácticas que en la fase uno se considere adaptar elementos de corto plazo y potenciar las herramientas de largo plazo para poder seguir logrando el desarrollo de la estrategia. En la fase dos es clave que las organizaciones consideren realizar cambios en las metas organizacionales para seguir planificando y traduciendo la estrategia. Seguido a esto, en la tercera fase también se deben adaptar las metas e indicadores de los objetivos que se vieron exigidos o afectados por la crisis, adecuándose así a la nueva demanda y realidad del mercado, además considerar realizar las tareas por objetivos, debido a que estas se desarrollaron por teletrabajo, buscando así que el personal pueda llevar a cabo sus labores en los momentos que estime pertinente y no se sientan agobiados por la situación presente, implementando por lo tanto una Cultura Organizacional que se enfoque en los resultados y así seguir alineando a la organización. También, es una buena práctica dentro de la fase cuatro que las empresas tengan contemplado el verse insertas en un entorno complejo, por lo que deberían tener formado con anterioridad un comité de crisis que permita realizar ciertos planes de acción inmediatos incluyendo esto en la Planificación de la Capacidad de los Recursos. Por último, dentro de la fase cinco para poder revisar la estrategia y operaciones se debería aumentar la periodicidad de las reuniones destinadas para esto.

En sí, la investigación permitió determinar aquellas buenas prácticas para la adaptabilidad de los elementos del Control de Gestión para gestionar una crisis y que estos tuvieran congruencia con la literatura encontrada, sin embargo, se debe considerar las limitaciones que se presentaron en el estudio, donde la última etapa Probar y Adaptar no se pudo evaluar debido a que las empresas aún no finalizaban el ciclo de la implementación de la estrategia al momento de la recopilación de los datos. También existieron limitaciones que se produjeron por la misma crisis sanitaria que es tratada en este proyecto, lo que no permitió tener una mayor muestra, además que la crisis aún no termina, por lo que se pueden presentar nuevas adaptaciones. Entonces, se deja la invitación para que en investigaciones futuras se puedan ahondar y complementar aquellos hallazgos que no se profundizaron dentro de este estudio para no salirse del objetivo general, también complementar a que se investigue en otros rubros para así conocer diferencias y similitudes.

## REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2020). En Cuarentena, Pero Conectados: La Nueva (y Difícil) Experiencia de Trabajar Desde Casa. *La Tercera*: Qué Pasa. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/en-cuarentena-pero-conectados-la-nueva-y-dificil-experiencia-de-trabajar-desde-casa/l4EKENTPMNDCHAETL3GGLZEFPI/>
- Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Ariño, M. y Alcat, E. (2016). Cómo gestionar bien una crisis. *IEEM Revista de negocios*, 19(2), 78-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5479866>
- Ballvé, A. (2006). "Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control". *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Bohórquez, L. (2017). Diseño de un modelo de auto-organización para la solución de las crisis en las organizaciones empresariales. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(21), 14-21. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-83672017000100014&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-83672017000100014&lng=en&tlng=es).
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C. & Coombs, W. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43 (6), 1661–1692. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316680030>
- Comas, R., Nogueira, D., Bartutis, F. & Rodríguez, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*. 6(1). [https://www.researchgate.net/profile/Dianelys\\_Nogueira\\_Rivera/publication/320993065\\_Integracion\\_de\\_herramientas\\_para\\_el\\_control\\_de\\_gestion\\_Analisis\\_de\\_un\\_caso\\_de\\_estudio/links/5a0c97f9a6fdcc39e9bfa5aa/Integracion-de-herramientas-para-el-control-de-gestion-Analisis-de-un-caso-de-estudio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dianelys_Nogueira_Rivera/publication/320993065_Integracion_de_herramientas_para_el_control_de_gestion_Analisis_de_un_caso_de_estudio/links/5a0c97f9a6fdcc39e9bfa5aa/Integracion-de-herramientas-para-el-control-de-gestion-Analisis-de-un-caso-de-estudio.pdf)
- Corma, F. (2016). *Management para después de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- CNN CHILE (2020). Empresas de telefonía aumentarán gigas y liberarán redes sociales ante emergencia por COVID-19. CNN CHILE. [https://www.cnnchile.com/coronavirus/subtel-aumento-gigas-redes-sociales-gratis-covid-19\\_20200320/](https://www.cnnchile.com/coronavirus/subtel-aumento-gigas-redes-sociales-gratis-covid-19_20200320/)
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Singapore: Sage publications.

- Deloitte. (2020). *10 medidas para empresas para afrontar el coronavirus (COVID-19)*. Artículo. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).
- Diario Financiero (2020). Empresas chilenas frente al Covid-19: Campaña #VinoXellos suma nuevas viñas y amplio apoyo a restaurantes a lo largo de Chile. Empresas: *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/empresas-chilenas-frente-al-covid-19-campana-vinoxellos-suma-nuevas/2020-03-17/083523.html>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management. The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34 (3), 276–302. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242614553863>
- Dueñas, J. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes* [Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9332>
- Ena, J., & Wenzel, R. (2020). Un nuevo coronavirus emerge. *Revista Clínica Española*, 220(2), 115. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7130265/>
- Escobedo, P. (2013). “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL” [Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116384/Escobedo%20Silva%20Pedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flint, P. (2006). ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EMPRESAS? REATRINCHERAMIENTO, REFLOTAMIENTO Y RECUPERACIÓN EN ENTORNOS DEPRESIVOS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II (2), 53-68. ISSN: 1900-5016. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409634344004>
- Gänßlen, S., Gleich, R., Losbichler, H. & Tobias, S. (2020). Crisis. *International*

- Association of Controllers. Special Edition 1. [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/200504\\_Krisen\\_Sonder\\_Quarterly\\_EN.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/200504_Krisen_Sonder_Quarterly_EN.pdf)
- Gleich, R., Losbichler, H. & Tobias, S. (2020). Controlling in times of crisis. *International Association of Controllers*. 30. [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Ideenwerkstatt\\_Quarterly\\_2020\\_30\\_EN.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Ideenwerkstatt_Quarterly_2020_30_EN.pdf)
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología. Glosas De Innovación Aplicadas a La Pyme*, 7(2), 10-27. <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/663>
- González, C. (2020). *Cuarentena: origen del concepto, qué significa y cuál es su implicancia como medida sanitaria - Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina*. Facultad de Medicina Universidad Del Desarrollo: Clínica Alemana. <https://medicina.udd.cl/icim/2020/04/13/cuarentena-origen-del-concepto-que-significa-y-cual-es-su-implicancia-como-medida-sanitaria/>
- González, N. (2017). Introducing a Costing System. *Cofin Habana*, 11(2), 91-101. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200007&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200007&lng=es&tlng=en).
- Guerreiro, R., Rodrigues, S. y Vázquez, E. (2008), Cost to serve measurement and customer profitability analysis, *International Journal of Logistics Management, The*, 19(3), 389-407.
- Jara, K. (2017). *Implementación de tablero de control de gestión para la toma de decisiones en una empresa de servicios generales* [Universidad Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6394/Jara\\_rk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6394/Jara_rk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Editorial Fausto.
- Kovecevic, A. & Reynoso, A. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional: una*

- propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Losada, J. (2010). Después de la crisis. En *Comunicación de la gestión de crisis* (pp. 139-145). Barcelona: Editorial UOC.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Maulén, C. (2020). Impacto en Chile COVID-19 - CustomerTrigger. Especial Crisis Coronavirus: *CustomerTrigger*. <https://www.customertrigger.com/impactocovid-19/>
- Mejía, C., & Higuera, C. (2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 50-61.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100007&lng=en&tlng=es).
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems*. New York, United States: Pearson.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Müller, J. (2016). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA* [Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138641>
- Nae. (2020). *Retos y oportunidades del sector de las telecomunicaciones ante el COVID-19*. Nae Global. [https://nae.global/wp-content/uploads/2020/04/Nae\\_Retos-y-oportunidades-del-sector-de-las-telecomunicaciones-ante-la-COVID-19.pdf](https://nae.global/wp-content/uploads/2020/04/Nae_Retos-y-oportunidades-del-sector-de-las-telecomunicaciones-ante-la-COVID-19.pdf)
- Nakagoshi K. y Saldaña C. (2014). La evolución de los sistemas de costos en un entorno económico cambiante. *Vinculatégica* (1). pp. 1097-1112. ISSN 2448-5101  
<http://eprints.uanl.mx/17239/1/58.pdf>
- Olis, M., Galindo, O. & Reyes, G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 40(6), 2-16. <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p02.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2005). Reglamento Sanitario Internacional (RSI). Ginebra: OMS. Disponible en:  
<https://www.who.int/ihr/publications/9789241580496/es/>

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.  
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. & Soin, K. (2014). *Management Control and Uncertainty*. London: Palgrave Macmillan
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Fundamentos del Control de Gestión*. En Control de la Gestión Empresarial (pp.19-40). Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina.
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.
- Remy, P. (2015). *Manejo de Crisis, ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú: UPC.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad administrativa, un enfoque estratégico para competir*. México: McGraw Hill.
- Ramírez, J. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*. Mexico.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Reyes, C. (2020). Congreso despacha proyecto de retiro del 10% de los fondos de las AFP: Diputados aprobaron con más de 2/3 indicaciones del Senado. *La Tercera*.  
<https://www.latercera.com/politica/noticia/congreso-despacha-proyecto-de-retiro-del-10-de-los-fondos-de-las-afp-diputados-aprobaron-con-23-indicaciones-del-senado/ILTQPTNLEBAWRKKTQBQN4RN33Q/>
- Riorda, M. (2012). Gestión de Crisis: “Quiero salir, sólo y si se puede bien”.  
*Revista Más Poder Local*, 10, 38-40.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3912684.pdf>
- Robbins, S., Judge, T., & Brito, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Vol. 74). Ciudad de México: Pearson
- Rodríguez, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, L. (2016). *Telecomunicaciones: Historia y Conceptos*. México: Editorial Colegio Nacional.
- Rodríguez, R., & Sádaba, T. (2013). Comunicación y crisis en el mundo empresarial. *IEEM Revista de Negocios*, 70–74.

- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, United States: Harvard Business School Press.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.  
[http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein\\_1990\\_organizational\\_culture.pdf](http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf)
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M. & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*. 30(7), 754-777.  
<https://doi.org/10.1177/0266242612448077>
- SUBTEL (2018). Hacia un nuevo trato entre industria y usuarios de telecomunicaciones. Inicio: *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. <https://www.subtel.gob.cl/hacia-un-nuevo-trato-entre-industria-y-usuarios-de-telecomunicaciones/>
- SUBTEL (2019). MTT entrega resultados de Estudio de Satisfacción de Usuarios de Telecomunicaciones: Internet fijo es el servicio peor evaluado. Noticias: *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. <https://www.subtel.gob.cl/mtt-entrega-resultados-de-estudio-de-satisfaccion-de-usuarios-de-telecomunicaciones-internet-fijo-es-el-servicio-peor-evaluado/>
- SUBTEL (2020 a). *Empresas de telecomunicaciones se suman a solicitud de SUBTEL y establecen medidas a favor de los usuarios para abordar contingencia por coronavirus*. Subsecretaría de Telecomunicaciones.  
<https://www.subtel.gob.cl/empresas-de-telecomunicaciones-se-suman-a-solicitud-de-subtel-y-establecen-medidas-a-favor-de-los-usuarios-para-abordar-contingencia-por-coronavirus/>
- SUBTEL (2020 b). Informe Sector Telecomunicaciones (Cierre 2019). Recuperado de [https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2020/04/PPT\\_Series\\_DICIEMBRE\\_2019\\_VF2.pptx](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2020/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2019_VF2.pptx)
- Taipe, J. & Pazmiño J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>
- Terlato, A. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas* (Issue 699). Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). <http://hdl.handle.net/10419/203839>
- Tascon, M., & Castaño, F. (2012). Variables y Modelos Para La Identificación y

Predicción Del Fracaso Empresarial: Revisión de La Investigación Empírica Reciente. *Revista De Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 15(1), 7-58.  
[https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70037-7](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70037-7)

Villanueva, J. (2015). Empezar por un buen diagnostico. *IEEM Revista de Negocios*, 18(2). 80-82. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-1882.pdf>

# ANEXOS

Anexo 1: Instrumento validado y modificado

**Tabla 26: Instrumento validado y modificado**

Categoría	Pregunta	Experto	Congruencia, claridad, sesgo	Resultado
Desarrollo de la estrategia	1.1. ¿Hubo una adaptación de la misión ante la crisis del Covid- 19?	A	5	¿Hubo una adaptación de la misión y visión en el transcurso de la pandemia? ¿Considera que esto es un elemento esencial para adaptarse a esta crisis?
			5	
			No	
		B	4	
			4	
			No	
		C	5	
			3	
			No	
	1.2. ¿Hubo una adaptación de la visión ante la actual crisis?	A	5	Asociada con 1.1
			5	
			No	
		B	4	
			4	
			No	
		C	5	
			3	
			No	
	1.3. ¿Cuál es la importancia de adaptar la misión o visión?	A	5	Asociada con 1.1
			5	
			No	
		B	3	
			3	
			No	
C		3		
		4		
		SI		
1.4. ¿Han sido influenciados o modificados los valores o creencias de la organización, en estos tiempos de crisis?	A	5	Los valores actuales en tiempos de crisis, ¿se han reflejado en los trabajadores ante la adversidad?	
		5		
		No		
	B	4		
		4		
		No		
	C	4		
		4		
		Si		
1.5. ¿Han realizado un nuevo análisis interno y/o del entorno en tiempos de pandemia?	A	5	¿Han realizado un nuevo análisis interno y/o del entorno en tiempos de pandemia?	
		5		
		No		
	B	3		
		3		
		3		

			No		
			5		
		C	4		
			No		
	1.6. Según su opinión o conocimiento, ¿Se diferenciando los servicios que ofrece la compañía en la cual usted trabaja en este periodo de crisis?	A	5	Según su opinión o conocimiento, ¿Se han diferenciado de la competencia los servicios que ofrece la compañía en la cual usted trabaja en este periodo de crisis?	
			5		
			No		
		B	2		
			2		
			No		
		C	5		
			5		
			No		
	1.7. ¿Han modificado la formulación de la estrategia en este periodo de pandemia?	A	5	¿Debido a la pandemia se modificó la estrategia que se tenía para cumplir los objetivos?	
			5		
			No		
		B	3		
			3		
			No		
		C	2		
			2		
			Si		
	1.8. ¿Se ha modificado su Plan de Desarrollo Estratégico producto de esta pandemia?	A	5	¿Se modificó el Plan de Desarrollo Estratégico debido a la pandemia?	
			5		
			No		
		B	3		
			3		
			No		
		C	5		
			5		
			No		
Planificación de la estrategia	2.1. ¿Han modificado la forma en que transmiten su estrategia en esta actual crisis?	A	5	Debido a esta pandemia ¿han modificado la forma de presentar o transmitir la estrategia hacia las áreas organizacionales?	
			4		
			No		
		B	4		
			4		
			No		
	C	4			
		4			
		No			
	2.2. ¿Se han ido modificado las metas de la organización debido a la crisis sanitaria?	A	5		¿Se han modificado las metas de la organización debido a la crisis sanitaria?
			5		
			No		
B		4			
		4			
		No			
C	5				
	5				
	No				

	2.3. ¿Ha existido una modificación en el presupuesto dirigido a la estrategia durante la crisis sanitaria?	A	3 4 No	El presupuesto que estaba dirigido para financiar la estrategia ¿Se ha modificado?					
		B	4 4 No						
		C	4 2 No						
Alineamiento de la organización	3.1. ¿Se modificó la forma de comunicar los objetivos estratégicos en tiempo de crisis?	A	5 5 No		¿Se modificaron los objetivos estratégicos y/o la forma de comunicarlos en tiempo de crisis?				
			B			4 4 No			
						C	3 4 Si		
		3.2. ¿Hubo una modificación, eliminación o se agregó un indicador de desempeño debido a la pandemia del coronavirus?					A	5 5 No	¿Se eliminó, modificó o agregó un indicador de desempeño durante la pandemia?
			B					4 4 No	
						C		5 4 No	
				3.3. ¿Hubo modificación en los incentivos en tiempo de COVID-19?			A	5 5 No	
			B					4 4 No	
						C		5 3 No	
	3.4. ¿Existió una modificación en la cultura organizacional en tiempo de pandemia? ¿Se creó alguna cultura organizacional diferente a la existente que cambió la conducta organizacional?	A			5 5 No		¿Existió alguna modificación que usted podría percibir con respecto a la cultura organizacional en tiempo de pandemia?		
			B		4 4 No				
					C	4 3 Si			
		3.5. ¿Cuál fue la mejor práctica para potenciar la comunicación en la		A		5 5 No		En estos momentos que se ha fomentado el teletrabajo, ¿cuál cree usted que fue la	

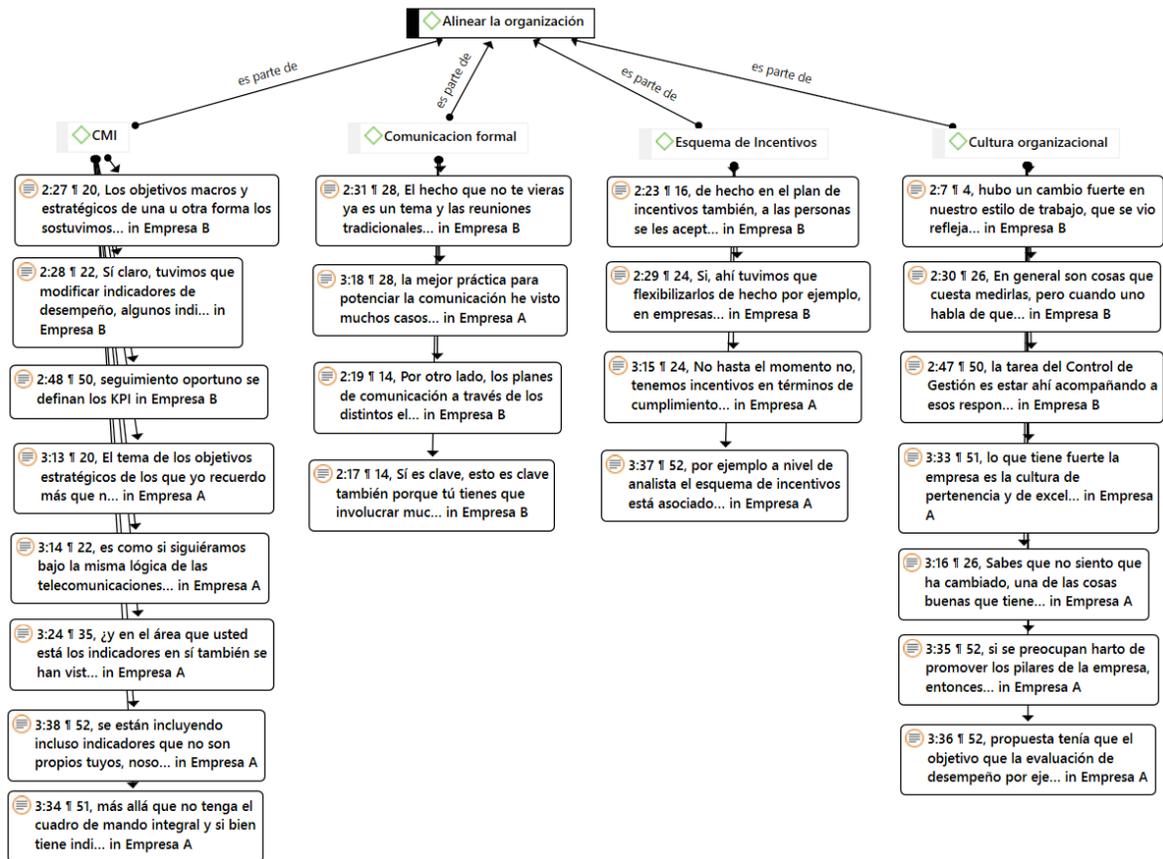
	organización, ahora que no están trabajando de manera presencial?	B	4 4 No	mejor práctica para potenciar la comunicación entre el personal?			
		C	5 5 No				
Planificar operaciones	4.1. En estos tiempos, ¿Cómo se está planificando la producción u operaciones de acuerdo con la estrategia? ¿Como logran ese alineamiento/coordinación con las áreas?	A	5 5 No				
			B		4 4 No		
					C	2 4 No	
		4.2. ¿En esta crisis se ha visto afectada la asignación de los costos y su distribución?				A	5 5 No
			B				4 4 No
					C		5 5 No
						4.3. ¿Han modificado la forma de presentar los indicadores de rendimiento/desempeño durante la actual crisis?	A
			B				
					C		
	4.4. ¿En este tiempo de crisis se han renovado los procesos claves que sirven para el cumplimiento de la estrategia?	A					5 5 No
			B				4 4 No
					C		4 4 No
		4.5. ¿Durante esta crisis, se ha visto afectados los procedimientos y registros de los costos de sus servicios?				A	5 5 No
			B				4 4 No
					C		4
							¿Han modificado la forma de presentar los indicadores de desempeño durante la actual crisis?
							En esta crisis, ¿se ha visto afectada la asignación, procedimientos y registros de los costos?

			4		
			No		
Controlar y aprender	5.1. ¿Han cambiado la periodicidad de sus reuniones para revisar sus objetivos, estrategias e indicadores? A través de estas reuniones, ¿han surgido cambios importantes?	A	5	¿Han cambiado la periodicidad de sus reuniones estratégicas?	
			5		
			No		
		B	4		
			4		
			No		
	C	5			
		5			
		No			
	5.2. ¿Ha cambiado el número de veces con que se realizan las reuniones para revisar las operaciones y desempeño a corto plazo?	A	5		
			5		
			No		
B		4			
		4			
		No			
C	5				
	5				
	No				
Probar y adaptar	6.1. ¿Las reuniones para mejorar o modificar la estrategia han aumentado? ¿Ha influido esto en el comportamiento de la empresa?	A	5	Si estas reuniones han modificado la estrategia ¿ha influido esto en el comportamiento total de la empresa?	
			5		
			No		
		B	4		
			4		
			No		
	C	4			
		4			
		No			
	6.2. Cuando realizan estas reuniones, ¿se han modificado, metas, indicadores, declaraciones estratégicas, objetivos o planes financieros?	A	5		
			5		
			No		
B		4			
		4			
		No			
C	4				
	4				
	No				
Ejecución	7.1. ¿Consideran que ustedes han abordado de mejor forma la crisis a diferencia de otras empresas?	A	5	En tu percepción ¿cómo consideras que han abordado la crisis, mejor o peor que empresas de otro rubro? ¿por qué?	
			5		
			No		
		B	4		
			4		
			No		
	C	2			
		4			
		Si			
	7.2. ¿Cuáles cree usted que son las prácticas	A	5		¿Cuáles son las prácticas que han permitido la subsistencia de
			5		

	que si o si se han tenido que modificar para poder enfrentar esta crisis? y ¿Puede profundizar en estas?	B	No	la organización en materia de control de gestión?
			4	
			4	
		C	No	
			3	
			4	
			No	

Anexo 2: Ejemplo de una red de Atlas.ti

Figura 8: Ejemplo de red de atlas.ti



Fuente: Elaboración propia