

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



“APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS MINEROS DE LA QUINTA REGION”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Profesor Guía: GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ

PATRICIO ALBURQUENQUE HERNÁNDEZ

VIÑA DEL MAR 2010

"La creatividad es tan delicada que si bien un halago es capaz de hacerla florecer, una palabra de desaliento puede cortarla de raíz"

Alex Osborn

Quiero dedicar este logro a la Catita, que sé desde el cielo, me cuida y acompaña tanto como lo hizo en vida...

Agradecimientos

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer, a todas aquellas personas que me han acompañado en este proceso de formación académica y profesional, como Ingeniero Comercial.

A mis Padres, que gracias a su esfuerzo, cariño y dedicación creyeron en mí y me alentaron siempre a seguir adelante, recordándome que la grandeza de los logros está en saber ponerse de pie y seguir adelante con la frente en alto, para ser un hombre de bien, acompañándome a la distancia con su amor incondicional.

A mis Familiares, en especial a Margaret Alburquenque, que incondicionalmente, me ha apoyado, acompañado, me dio las herramientas y los valores necesarios para enfrentar esta etapa tan importante de mi vida, convirtiéndose en un pilar fundamental en este proceso y en mi formación como persona.

A mis Amigos, que en el transcurso de esta etapa tan especial de mi vida, llenaron con su alegría, aliento, apoyo y momentos que me marcaron profundamente y son una parte muy importante en la persona que me he convertido.

A mis Profesores y Escuela, de los cuales tan agradecido estoy, que con sus conocimientos y lecciones de vida, formaron el profesional que ahora a puertas de enfrentar una nueva etapa, cumplirá con los objetivos que la universidad espera de cada uno de nosotros de manera satisfactoria y llene de orgullo nuestra casa de estudio.

Gracias a todos, por su amor, por su generosidad, compañía, aliento, por la fe y la confianza que depositaron en mí. Por siempre, Muchas gracias.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	06
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Reseña del CMI (Bs).....	11
1.2 Situación Actual en Chile	12
1.3 Descripción de Empresa Dónde se Aplicará el Proyecto	14
CAPÍTULO II	17
2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	17
2.1 Objetivos	17
2.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2.2 Hipótesis	17
2.3 Metodología de Investigación	18
CAPÍTULO III	19
3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	19
3.1 Conceptos Iniciales.....	19
3.2 La Administración Estratégica en la Actualidad.	24
CAPITULO IV	28
4. CONTROL DE GESTION	28
4.1 Control de Gestion y la Evaluación del Desempeño	28
4.1.1 Medicion del Desempeño	30
4.1.2 Indicadores de Gestión.....	31

4.2	Sistemas de Medicion del Desempeño e Indicadores de Gestion	33
4.2.1	Indicadores Financieros	34
4.2.2	Indicadores No Financieros	35
4.3.1	Cadena de Valor del Proceso Interno	81
CAPÍTULO V.....		37
5.	Modelos de Gestión que han Influenciado el CMI	37
5.1	Calidad Total	37
5.1.1	Principales herramientas metodológicas de Calidad Total	38
5.1.1.1	Círculos de Calidad	38
5.1.1.2	Diagrama de Pareto.....	41
5.1.1.3	El Histograma	42
5.1.1.4	Diagrama Causa y Efecto	42
5.1.1.5	Diagrama de Dispersión	44
5.1.1.6	Gráfico de Control	45
5.1.1.7	Lluvia de Ideas “Brainstorming”	46
5.1.1.8	Técnica Delphi	48
5.1.1.9	Presentación de datos	50
5.1.2	Aplicaciones y relación con el CMI.....	51
5.2	Reingeniería.....	52
5.3	Empowerment.....	54
5.3.1	¿Que es Empowerment?	54
CAPÍTULO VI.....		58
6.	CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	58
6.1	Introducción al Concepto CMI.....	58

6.1.2	Visión de la Empresa	62
6.1.3	Beneficios del CMI.....	65
6.2	Variables Relevantes en el Diseño de CMI.....	66
6.3	Definición F.O.D.A. desde la Perspectiva CMI (Bs)	68
6.4	Las Cuatro Perspectivas del CMI.....	71
6.4.1	Perspectiva Financiera	72
6.4.1.1	Ciclo de vida en la perspectiva Financiera	73
6.4.2	Perspectiva del Cliente	75
6.4.2.1	Segmentación del Mercado	76
6.4.2.1.1	Grupo de indicadores Genéricos	77
6.4.2.1.2	Indicadores Impulsores de Valor	79
6.4.3	Perspectiva del Proceso Interno.....	80
6.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	82
6.7	Implementación y Socialización del CMI.....	85
CAPÍTULO VII.....		87
7.	APLICACIÓN CMI	87
7.1	Análisis de la situación Actual de Gestión del Factor Humano	88
7.2	Visión y Misión de Gestión del Factor Humano	90
7.3	Identificar la Estrategia	91
7.3.1	Foco estratégico.....	91
7.4	Identificar Variables Relevantes	94
7.4.1	Perspectiva Financiera	95
7.4.2	Perspectiva del Cliente	96
7.4.3	Perspectiva de los Procesos Internos.....	97

7.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	98
7.5 Identificar Indicadores (KPI o “Key Performance Indicator”)	99
7.5.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera	99
7.5.2 Perspectiva del Cliente	100
7.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos.....	101
7.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	102
7.6 Confección de CMI	103
7.7 Seguimiento y Gestión.....	104
CAPÍTULO VIII.....	105
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
Anexos	110
Anexo N°1 “Principios de la calidad Total”	110
Anexo N°2 “Principios básicos a seguir en la lluvia de ideas”	111
Anexo N°3 “Terminología en la realización de un Delphi”	112
Anexo N°4 “Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería” ..	113
Anexo N°5 “Ejemplos de indicadores para cada estrategia”	117
Anexo N°6, “Explicativo de los procesos de la cadena de valor”	121
Anexo N°7, “Indicadores de los Procesos Internos”	124
Anexo N°8 “Categorías de indicadores referente al personal”	127
Anexo N°9 “Ejemplos de indicadores”	129
Anexo N°10, Ilustración de los desafíos y objetivos estratégicos.....	131
BIBLIOGRAFÍA	108

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la estrategia de las empresas que deben competir, no sólo internacionalmente, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, manteniendo sí una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, respecto de todas las áreas geográficas donde se compite. Ligado a este orden de cosas, también se une todo el avance que se ha producido en las tecnologías de información y comunicación, (T.I.C.), que han conformado un conjunto de herramientas y técnicas de análisis de complementación y de evaluación, para estudiar el potencial del conjunto de acciones posibles para fortalecer la estrategia.

El “Cuadro de Mando integral” (Balanced scorecard)¹, (en adelante CMI (Bs)), responde entonces a una de las necesidades de las empresas en los tiempos actuales a operar como una herramienta que les permita a estas enfrentar los nuevos desafíos que traen consigo la globalización siendo esta metodología la que signifique por medio de la operacionalización de la estrategia, la diferencia competitiva en el mercado que las empresas podrán utilizar para enfrentar el mercado en el que se ven envueltas.

¹ KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID. P; “Harvard Business Review”, 1992.

1.1 Reseña del CMI (Bs)

El CMI (Bs), es una herramienta del sistema estratégico del control de gestión, es un método que sirve para reorientar el sistema gerencial conjugando los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, esta metodología nos permite integrar y “balancear” efectivamente el corto plazo con las estrategias a largo plazo permitiendo traducir la estrategia de la empresa en acciones concretas las que pueden ser medibles y controladas con resultados que deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. Una de las ventajas principales de esta metodología es que abarca de manera integral las distintas perspectivas, identificando las relaciones entre estas, estableciendo los principios de Causa - Efecto en los distintos niveles en cuestión.

1.2 Situación Actual en Chile

En las últimas décadas, las empresas chilenas han sufrido importantes cambios debido a la vertiginosidad de los escenarios a los que se ha debido enfrentar, situación que día a día se va intensificando por los efectos de la globalización y la adquisición de nuevas tecnologías, y la competitividad que se presenta tanto en el mercado nacional como internacional producto de los acuerdos, tratados que permiten al país una mayor apertura económica.

También la profesionalización y especialización de las pymes han crecido, gracias a las políticas de desarrollo y al acceso a nuevas tecnologías a las cuales antes era sólo privilegio de grandes empresas, son indicadores de este cambio en el ámbito nacional sobre la manera en cómo operan y las herramientas necesarias para desarrollar las competencias de estas. Los sistemas de gestión responden entonces a estos cambios, modificándose para así poder adaptarse a la complejidad del escenario, integrándolos de manera que pueda operar y sobresalir en el mercado autorregulándose y buscando nuevas estrategias de gestión.

A nivel mundial como nacional, dada la situación que presenta la economía y el desarrollo de las empresas se ha visto afectado enormemente por el problema de la crisis mundial que afecta a la economía, y los efectos que tiene en nuestro país como en todo el mundo no se ha dejado de sentir afectando la productividad y haciendo que la competencia entre ellas sea cada vez un escenario más complejo de enfrentar, y es por ello que ya sea en el rubro que se analice de manera transversal las ha obligado a desarrollar sistemas de gestión y el uso de herramientas que les permita posicionarse y en muchos casos a subsistir en un mercado cada vez más complejo, enfocado a la calidad, eficiencia y la mejora continua.

La minería en el caso de Chile, al primer semestre del 2009, representa un 6.45% del PIB nacional, porcentaje considerable, a pesar que ha ido decayendo en el último tiempo, registrando una caída de 2 puntos en los últimos seis años.

Hace seis años, el porcentaje de la minería en el PIB -medida a precios constantes- alcanzaba a 8,4%, equivalentes a US\$7,1 mil millones. Pero en 2008 esa cifra cerró en 6,7%; y en lo que va de 2009 es de 6,45%.

El efecto de esta situación y el escenario en que se ve envuelto el país, hace que empresas vinculadas a este rubro, mediante el desarrollo de estas herramientas, sea un factor estratégico al momento de buscar soluciones para hacer frente a esta crisis, siendo la estrategia y el uso de una herramienta que permita junto con la información de la propia organización y de la cual aprenda y apunte a la excelencia en la gestión operacional como es el CMI (Bs) entre otras una opción para enfrentar dicha problemática.

1.3 Descripción de Empresa Dónde se Aplicará el Proyecto

Gestión de Factor Humano (GFH), es una empresa nacional de más de una década de experiencia en el asesoramiento de proyectos de gestión a más de 50 empresas en modalidad de Proyectos Mineros e Industriales.

En la actualidad, GFH tiene sucursales a lo largo del país, estableciendo su casa matriz en la comuna de Cón-Cón. Cuenta con profesionales de gran experiencia tanto ingenieros como psicólogos, lo que permite brindar servicios de calidad.

Tabla N°1: Servicios que realiza GFH

Ingeniería de Procesos	Gestión y Medición de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Medición y Análisis de Procesos - Generación de índices de control de gestión - Identificación de ineficiencias
Sistemas de Gestión	Implementación y Mantenimiento de Sistemas de Gestión Integrado	<ul style="list-style-type: none"> - Programa HSEC, CASS - ISO 9001:2000 - ISO 14001 y OHSAS 18000 - HACCP - Nch 2728
Asesoría en Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Planes Estratégicos - Procedimiento de RR.HH. - Evaluación de Clima Laboral - Proceso Inducción
	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de Mano de Obra Directa - Evaluación Psicológicas y Técnicas - Búsqueda y Selección de Profesionales
	Asesoría en Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría de Relaciones Laborales - Diseño de Planes de Relaciones Laborales - Implementación Norma SA 8000
	Capacitación por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico por Competencias - Ingeniería de Programas en Entrenamiento - Capacitación en Competencias Conductuales
	Gestión del Talento	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitecto del Liderazgo Modelo Lominger - Software Talent Manager - Software Performance Manager

Fuente: GFH

TABLA N°2: Proyectos desarrollados por GFH:

	Proyecto	Cliente
Ingeniería de Procesos	Implementación Modelo de Gestión basado en Ingeniería de Procesos	Bucyrus Perú S.A.
	Implementación Modelo de Gestión basado en Ingeniería de Procesos	Bucyrus Chile S.A.
	Implementación Modelo de Mantenimiento	Finning Chile C.R.C
	Implementación Modelo de Gestión basado en Ingeniería de Procesos	Metso Minerals
	Implementación Modelo de Gestión basado en Ingeniería de Procesos	Movitec S.A.
	Implementación Modelo de Gestión basado en Ingeniería de Procesos	Bel Ray – Ventec
Sistema de Gestión	Implementación Norma ISO 9001	E-Mining Technology S.A.
	Implementación Norma ISO 9001	Movitec S.A.
	Implementación Norma ISO 14001	Bucyrus Chile S.A.
	Implementación Norma OHSAS 18001	Bucyrus Chile S.A.
Asesoría en Recursos Humanos	Gestión de Talento	Bucyrus Chile S.A.
	Liderazgo Modelo Lominger	Bel Ray – Ventec
	Diagnóstico de Competencias	Bel Ray – Ventec
	Capacitación en Competencias Conductuales	Bel Ray – Ventec
	Reclutamiento y Selección	Bucyrus Chile S.A.
	Desarrollo Organizacional	Bel Ray – Ventec
	Desarrollo Organizacional	Bucyrus Chile S.A.

Fuente: GFH

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

2.1 Objetivos

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar mediante el “CMI (Bs)” la situación y los procesos requeridos que apuntan a lograr mejorar la prestación de sus servicios en términos de eficiencia y calidad.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descripción de herramientas de gestión de la administración CMI (Bs).
- Realizar un catastro de las actividades de gestión realizadas.
- Identificación de los factores que afectan el desempeño eficiente de las actividades realizadas por la empresa.
- Diseño del Mapa Estratégico.

2.2 Hipótesis

- La implementación de la herramienta de gestión CMI Balance Scorecard (Bs) nos permitirá lograr aplicar la estrategia de manera más eficiente y orientada a la excelencia que le permiten desarrollar sus competencias dentro del mercado de empresas del rubro.

2.3 Metodología de Investigación

1. Recopilación de la información referente al CMI (Bs).
2. Estudiar el CMI (Bs) y su aplicación en los procedimientos.
3. Investigar y analizar la información referente a los sistemas de gestión de la calidad.
4. Revisión de los antecedentes generales de una empresa prestadora de servicios mineros, procesos y actividades que realiza, mediante información proporcionada.
5. Identificar los puntos críticos de los procesos para aplicar las medidas correctivas o preventivas.
6. Se efectuaran reuniones y charlas con el personal involucrado en la gestión de una empresa prestadora de servicios mineros.

CAPÍTULO III

3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica (en adelante A.E.) se produjo hace algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica.

Para entender este concepto y la relación que tiene en el desarrollo de las actividades empresariales, se analizará y se dejará en claro a continuación los conceptos y la naturaleza de esta disciplina para poder comprender la base que sustenta el modelo a analizar.

3.1 Conceptos Iniciales

El concepto de estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar², y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la A.E. cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar

² CLEARY TH., SUN T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España. Págs 14 y ss.

conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización³.

Respecto de los primeros autores en poner en circulación el concepto de estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro⁴.

También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización,

³ ANDREWS, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.

⁴ DRUCKER, P. 1980. Managing in Turbulent Times. Ed. Harpers, N.Y.

concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la estrategia de una empresa. En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la A.E. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960, ellos fueron: el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente.

Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además, ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración

que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la A.E. en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban.

En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la A.E., identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990⁵. Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan,

⁵ HERMIDA, R., SERRA, E. 1992. Administración y Estrategia. Ed Macchi. B. Aires, 147 y ss.

finalmente, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis.

El concepto de A.E. ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases.

- I. La atención de la administración general o tradicional, se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico.
- II. Se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos⁶.
- III. Se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos.
- IV. Se llega a una fase final denominada de la A.E., que consiste en formular la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de

⁶ CERTO, S.,METER, P. 1996. Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid. Pág. 15.

ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

3.2 La Administración Estratégica en la Actualidad.

Son variados los aspectos en los cuales la A.E. ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la A.E. ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye esta situación en un verdadero desafío para la A.E. ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la A.E., se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, agregando complejidades que

deben tomarse en consideración para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la estrategia de su empresa. De esta manera, el estudio de la formulación de una estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas. La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debería cumplir, si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del medio. Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también han surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, “joint venture”, alianzas estratégicas, etc. Éstas requieren replantear la estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta. En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos procesos. Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en que parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocándose de esta manera, cambios en

una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad.

Por otra parte, en los últimos años se ha hecho presente un especial interés, en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa, para analizar su futura estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual, dentro del enfoque de Dirección Estratégica, constituyéndose esta materia en toda un área de desarrollo prácticamente por sí sola. Es así, como al empezar a analizar opciones estratégicas, sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la empresa. De igual manera, un área que se ha reincorporado con renovados impulsos, ha sido la relacionada con la importancia que se le ha dedicado a los conceptos de la moral, el comportamiento ético y la filosofía, a la hora de ver los valores fundacionales sobre los que se erigirá la estrategia de una empresa.

En la actualidad, en relación con una estrategia dinámica, es motivo de estudio la forma como se mantiene a distancia a los principales competidores, por medio de la formulación de una estrategia con énfasis en la creación de valor, en las variaciones de procesos o mediante la innovación, buscando definiciones en lo relativo a la construcción de barreras ligadas al conocimiento, y por otro lado, en lograr conformar asociaciones y redes con otras organizaciones, de manera que por medio de las sinergias surgidas, éstas puedan ser utilizadas a favor de la

empresa. El objetivo principal será, de todas formas, mantener controlada a la competencia por medio de estas distintas opciones inteligentes.

El desarrollo de la disciplina de la A.E., en casi 50 años, ha tenido etapas bien demarcadas y donde, por las distintas circunstancias y cambios del medio, ha hecho que dentro de la evolución se presenten etapas bien caracterizadas. Se empezó con una definición de conceptos tomados de la Administración General, para luego orientarse directamente al medio en que se desempeña, permaneciendo y creciendo en el tiempo. Sigue de esta manera a las organizaciones empresariales, señalándoles el camino elegido en su caso. En esta misma línea, la A.E. ha tenido que profundizar su análisis, dado que debe proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector industrial. Han surgido, de esta forma, etapas bien marcadas en esta evolución, como también distintas metodologías y modelos que permiten considerar todas las variables y factores que la A.E. de una organización debe emplear, para decidir eficientemente.

CAPITULO IV

4. CONTROL DE GESTION

4.1 Control de Gestion y la Evaluación del Desempeño

Un Sistema de Control de Gestión tiene como función principal el reducir la divergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos particulares de sus miembros, de modo de lograr la cooperación de todos los individuos en el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante entonces el rol que cumple la evaluación del desempeño, ya que es la etapa del control destinada a valorar la actuación de los distintos miembros dentro de la organización de acuerdo a los objetivos que se han definido previamente.

La evaluación del desempeño espera lograr entonces la principal labor del control de gestión: hacer que todos los miembros de la organización tiendan hacia los objetivos de ella.

La evaluación del desempeño influye en la conducta de los individuos debido a que su resultado se encuentra ligado a la obtención de recompensas, es decir, premios y castigos, teniendo un efecto en la motivación de los individuos.

El equipo o la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño es necesario que tenga el conocimiento adecuado acerca de las acciones realizadas por los individuos evaluados, en relación con el logro de los objetivos mencionados anteriormente.

Existen dos formas de obtener dicha información:

1. A través de la observación directa del comportamiento de quién es evaluado.

Condición necesaria para este criterio:

- a. Conocer con certeza las acciones que se deben llevar a cabo para obtener los resultados deseados.
- b. No es posible medir con certeza los resultados de la acción.

2. A través de la medición de los resultados obtenidos como consecuencia de la acción.

Condición necesaria para este criterio:

- a. Que exista un conocimiento imperfecto del proceso de transformación.
- b. Que los resultados pueden ser medidos con certeza.

Cualquiera de los criterios antes expuestos (o combinados) podrán ser utilizado como base para la evaluación del desempeño.

4.1.1 Medicion del Desempeño

Según lo mencionado acerca de los criterios para la evaluación del desempeño puede estar basada en la información obtenida de la observación directa o en la información provista por los sistemas de medición del desempeño basados en indicadores.

La evaluación del desempeño de la organización como un todo, se realiza principalmente basándose en los resultados generales finalmente obtenidos por ella, los sistemas de medición del desempeño pasan a cumplir un rol muy importante en el control de gestión de las organizaciones.

Mediante los sistemas de medición del desempeño los administradores pueden obtener la información necesaria para evaluar si las estrategias definidas son apropiadas al contexto en el que se desenvuelve la empresa (adecuación de la estrategia), y para monitorear la implementación exitosa de ésta.

Al mismo tiempo, los sistemas de medición del desempeño tienen un efecto importante en el comportamiento de los individuos a través de la información que provee para la aplicación de medidas correctivas (control a posteriori) y adicionalmente tiene también un efecto importante en la motivación de los miembros de la organización cuya actuación está siendo medida; aquello que es medido concentra la atención y los esfuerzos del personal, especialmente cuando las recompensas están ligadas a indicadores específicos del desempeño.

El conjunto de medidas o indicadores específicos del desempeño son a los que denominaremos indicadores de gestión.

4.1.2 Indicadores de Gestión

Los sistemas de medición del desempeño se basan en los indicadores de gestión para poder medir los logros organizacionales, los cuales constituyen una forma de medir una variable del desempeño.

Así, se tiene una forma concreta de medir el grado de cumplimiento de esta variable y hacerle seguimiento; constituyen metas concretas que permiten definir los valores específicos a alcanzar de una forma cualitativa y cuantitativa, para luego poder tener información del grado y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Para esto se debe determinar la forma en que esos objetivos van a ser medidos: en muchos casos la mejor forma de medir un objetivo es a través de una medida o indicador específico, pero en otros casos se requiere conformar un conjunto de indicadores que permitan medir el nivel de logro de estos objetivos desde las diferentes perspectivas.

Luego se definen las metas o estándares, los que corresponden a los valores específicos que se aspira obtener en relación con esos objetivos y medidas o indicadores.

Generalmente se definen a partir de: planes o presupuestos (alcanzar valores previstos), antecedentes históricos (superar la historia), benchmarking (igualar o superar al mejor), o cumplimiento de normas (alcanzar estándares predefinidos). Las metas pueden definir límites superiores o inferiores, o establecer rangos deseables, y permiten determinar si se ha cumplido o no con los objetivos.

A su vez, los indicadores de gestión están basados en las “variables claves de gestión”.

Las variables claves de gestión son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales en su correcta consecución, permiten mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización.

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de gestión y su medición, estableciendo la base para la medición del desempeño.

4.2 Sistemas de Medicion del Desempeño e Indicadores de Gestion

Los distintos tipos de indicadores de gestión con que operan los sistemas de medición del desempeño le permiten a la compañía:

- 1 Establecer los objetivos individuales y traducirlos a las distintas unidades.
- 2 Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro
- 3 Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- 4 Facilitar la redefinición de los objetivos, ya que los indicadores se basan en ellos.
- 5 Medir la contribución de cada centro al resultado.
- 6 Evaluar la actuación de cada responsable.

Los indicadores de gestión pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los indicadores financieros y los no financieros.

Ambos tipos de indicadores pueden sustentar un sistema de medición del desempeño, y en la actualidad, la mayoría de las veces, se intentan integrar para

representar al máximo las características del proceso de negocio, reflejando el carácter no excluyente de ambos tipos de indicadores.

4.2.1 Indicadores Financieros

Históricamente en las empresas han utilizado este tipo de indicadores, puesto que tradicionalmente los objetivos se trazaban en términos exclusivamente financieros y se buscaba una cuantificación económica de las decisiones tomadas.

Estos indicadores se obtienen a partir de la información contenida en los estados financieros de las firmas mediante la combinación de dos o más grupos de cuentas. El índice así obtenido, permite inferir alguna característica especial de dicha relación, con lo cual se puede obtener información acerca del desempeño organizacional.

Se dice que este tipo de indicadores está orientado a mostrar el grado de creación de valor económico.

Aunque habitualmente están expresados en términos numéricos (razones, porcentajes, promedio o números índices), el hecho que un indicador así lo sea, no necesariamente es señal de que corresponde a un indicador financiero.

Algunos tipos de indicadores financieros;

- Los relacionados con ventas
- Margen de beneficio
- Endeudamiento
- Costos
- Tesorería.

4.2.2 Indicadores No Financieros

Podemos definirlos como; aquellos indicadores que no han sido construidos sobre la base de la información proporcionada por los sistemas contables o se ha basado en este tipo de información de manera muy menor, representan la cuantificación de aspectos intangibles del negocio, que no son posibles de captar o son captados de manera incompleta por los sistemas contables.

Algunos tipos de indicadores no financieros son:

- Los relacionados con cuota de mercado
- Fidelidad de los clientes
- Iniciativa
- Creatividad
- Imagen externa de la organización, etc.

Entre las condiciones que este conjunto de indicadores de gestión debieran cumplir para representar un feedback adecuado para el sustento del sistema de medición de desempeño, podemos nombrar:

- Diferentes perspectivas temporales. Los indicadores idealmente deben considerar un horizonte tanto de corto plazo como de mediano plazo, no solamente observar los impactos inmediatos, sino también su proyección futura.
- Procurar la representación de los distintos aspectos del negocio.
- Ser pocos, claros, simples y deben estar orientados a monitorear la responsabilidad específica de una unidad organizacional asignada.

CAPÍTULO V

5. Modelos de Gestión que han Influenciado el CMI

Tres lineamientos han influenciado los modelos estratégicos en general y al Balance Scorecard en particular, entre ellos Calidad Total, Reingeniería, Empowerment.

5.1 Calidad Total

El concepto de “calidad total” ha evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término “Calidad” a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción; posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado, y finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. (Véase Anexo N°1 “Principios de la Calidad Total”)

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo comprometiéndose con los objetivos organizacionales.

5.1.1 Principales herramientas metodológicas de Calidad Total.

A continuación se presentan distintos tipos de herramientas gerenciales usadas en la gestión de la Calidad Total. Si bien cada organización deberá escoger aquellas herramientas que más se adapten a sus condiciones y necesidades, la selección de las siguientes herramientas obedece al estudio en cuestión del CMI (Bs).

5.1.1.1 Círculos de Calidad

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continúa.

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal con el objetivo de mejorar, ya sea productos, servicios o procesos.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no se extenderá más de seis meses.

La misión de un Círculo puede resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

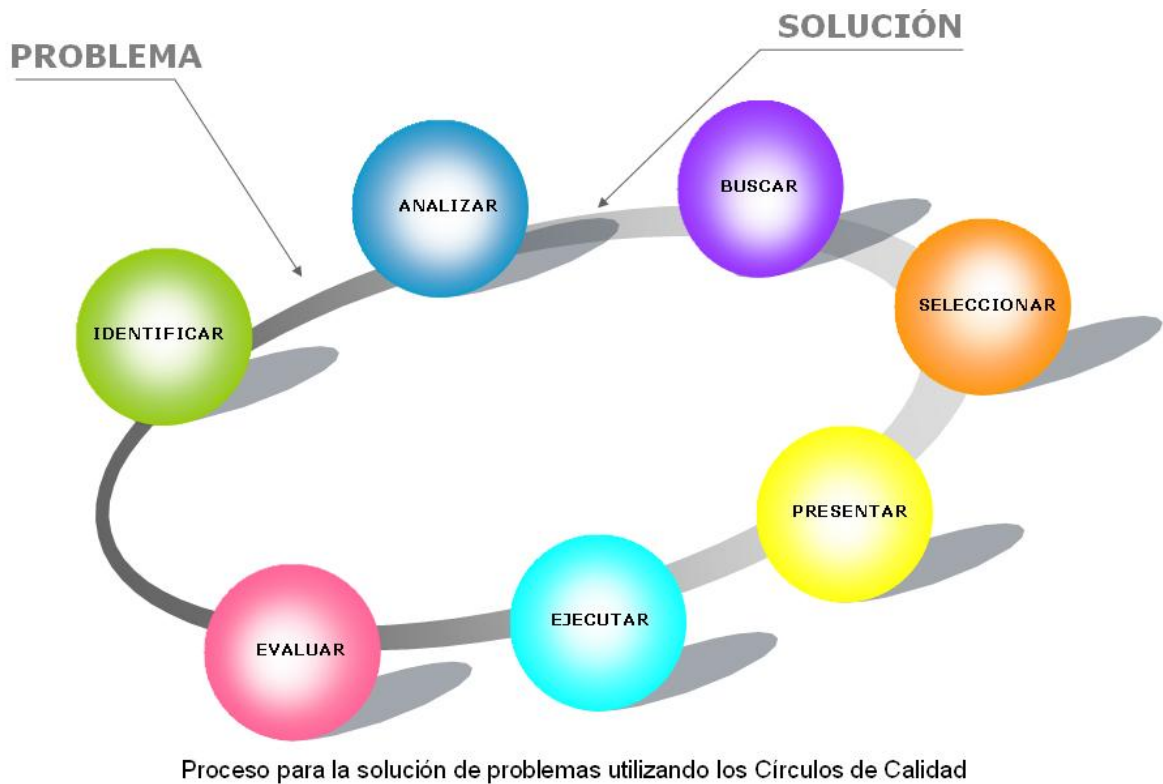
Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de

Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los siguientes pasos.

2. Identificación del problema.
3. Análisis del problema y recopilación de información.
4. Búsqueda de soluciones.
5. Selección de una solución.
6. Presentación de la solución a la gerencia.
7. Ejecución de la solución.
8. Evaluación de la solución.

Diagrama N°1 “Circulo De Calidad”



5.1.1.2 Diagrama de Pareto:

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. El nombre de Pareto fue dado en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas restantes solo resuelven el 20% del problema.

5.1.1.3 El Histograma

Ilustra la frecuencia con la que ocurren cosas o eventos relacionados entre si. Se usa para mejorar procesos y servicios al identificar patrones de ocurrencia. Se trata de un instrumento de síntesis muy potente ya que es suficiente una mirada para apreciar la tendencia de un fenómeno.

El histograma se usa para:

- Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- Mostrar el resultado de un cambio en el sistema
- Identificar anomalías examinando la forma
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

5.1.1.4 Diagrama Causa y Efecto:

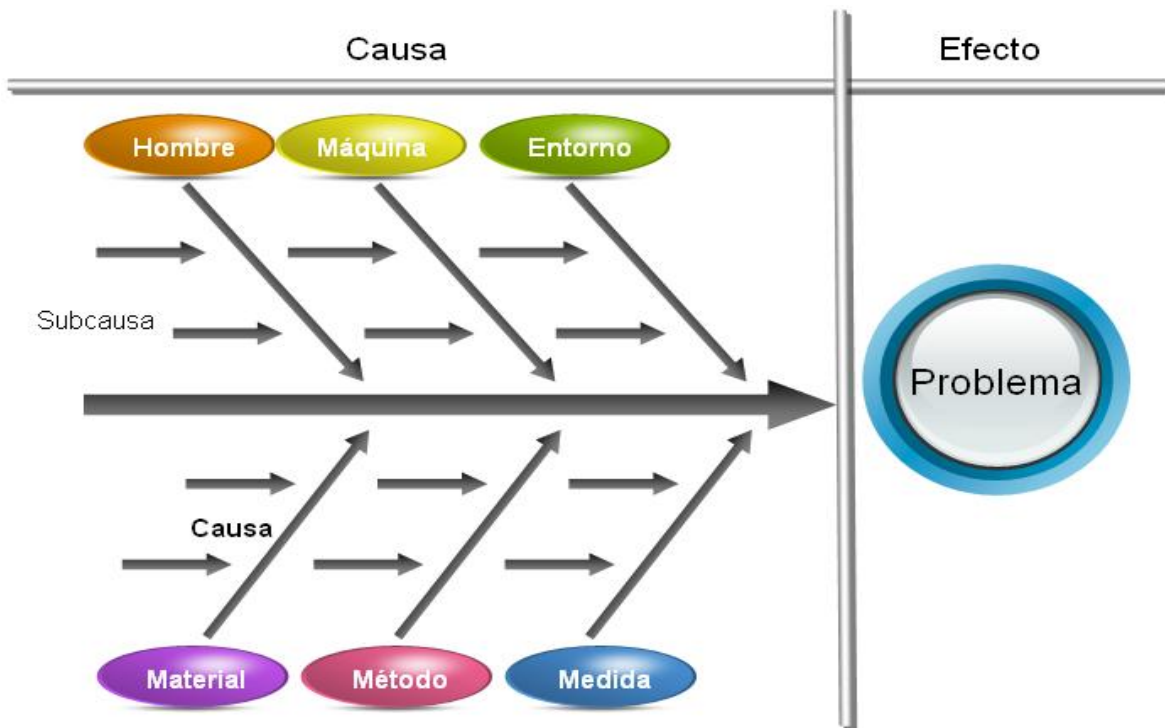
Es una de las técnicas más útiles para el análisis de las causas de un problema. Se suele llamar "diagrama de espina de pescado" o diagrama de Ishikawa⁷.

El diagrama causa/efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso. Es un excelente instrumento para el análisis del trabajo

⁷ Dr.Kaoru Ishikawa,1943.

en grupo y que permite su aplicación a temas como el estudio de un caso, determinación de causas de la avería de una instalación eléctrica, etc. Se compone de un rectángulo que se sitúa a la derecha, donde se escribe el resultado final (efecto o consecuencia) y al que llega una flecha desde la izquierda. Otras flechas se disponen como en una espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal. Cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican sub-causas y, en la medida que el análisis tenga niveles mas profundos, las subdivisiones pueden ampliarse.

Diagrama N°2 “Diagrama de Causa y Efecto”



5.1.1.5 Diagrama de Dispersión

El diagrama de dispersión establece las relaciones posibles entre dos variables. Por ejemplo la relación entre el espesor y la resistencia de la rotura de una pieza metálica o entre el número de visitas y los pedidos obtenidos por un vendedor, o el número de personas en una oficina y los gastos de teléfono, etc.

Los diagramas de dispersión pueden ser:

- De Correlación Positiva: Se caracterizan porque al aumentar el valor de una variable aumenta el de la otra. Un ejemplo de correlación directa son los gastos de publicidad y los pedidos obtenidos.
- De Correlación Negativa: Sucede justamente lo contrario, es decir, cuando una variable aumenta, la otra disminuye. Un ejemplo es el entrenamiento que se le da al personal y la disminución de errores que se consiguen en el desempeño de sus funciones.
- De Correlación No Lineal: No hay relación de dependencia entre las dos variables.

5.1.1.6 Gráfico de Control:

Se utilizan para estudiar la variación de un proceso y determinar a que obedece esta variación.

Un gráfico de Control es una gráfica lineal en la que se han determinado estadísticamente un límite superior (límite de control superior) y un límite inferior (límite inferior de control) a ambos lados de la media o línea central. La línea central refleja el producto del proceso. Los límites de control proveen señales estadísticas para que la administración actúe, indicando la separación entre la variación común y la variación especial. Estos gráficos son muy útiles para estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores y otros datos administrativos.

Un gráfico de control muestra:

- Muestra si un proceso esta bajo control o no.
- Indica resultados que requieren una explicación.
- Define los límites de capacidad del sistema, los cuales previa comparación con los de especificación pueden determinar los próximos pasos en un proceso de mejora.

5.1.1.7 Lluvia de Ideas “Brainstorming”

"La creatividad es tan delicada que si bien un halago es capaz de hacerla florecer, una palabra de desaliento puede cortarla en flor"⁸

La lluvia de ideas o Brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta se concibe en la búsqueda de ideas creativas, lo que resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes⁹.

Se deberá utilizar la lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar oportunidades para mejorar.

⁸ Osborn, Alex (1953). Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York, New York: Charles Scribner's Sons

⁹ Osborn, Alex (1953). Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York, New York: Charles Scribner's Sons

- Nos permite plantear y resolver los problemas existentes.
- Plantear posibles causas.
- Plantear soluciones alternativas.
- Desarrollar la creatividad.
- Discutir conceptos nuevos.
- Superar el conformismo y la monotonía.

En la práctica, los miembros del grupo, aportan durante un tiempo previamente establecido, por ejemplo, diez minutos, el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Interesa, en primer lugar, la cantidad de ideas; conviene que las aportaciones sean breves, que nadie juzgue ninguna, que se elimine cualquier crítica o autocrítica y que no se produzcan discusiones ni explicaciones.

Cuando se ha terminado el tiempo previsto para la lluvia de ideas, colectivamente o por subgrupos se pueden retomar las aportaciones de una en una y escoger aquellas que se consideren más útiles según los objetivos establecidos. (Véase Anexo N°2 “Principios básicos a seguir en la lluvia de ideas”)

La lluvia de ideas es uno de los métodos de interacción de grupos más populares en las compañías en la actualidad. No obstante no representa una ventaja competitiva cuantificable en la obtención de resultados, la lluvia de ideas es un ejercicio estimulante y ampliamente aceptado por sus participantes, rescatando el valor que esto trae a la organización en los trabajos en equipo.

Nuevas variaciones de “lluvia de ideas” han aparecido con el tiempo, con el fin de complementar el modelo inicial propuesto por Osborne, manteniéndose siempre los principios antes señalados.

5.1.1.8 Técnica Delphi

"El Método Delphi es un programa cuidadosamente elaborado, que sigue una secuencia de interrogaciones individuales a través de cuestionarios, de los cuales se obtiene la información que constituirá la retroalimentación para los cuestionarios siguientes¹⁰".

"La Técnica Delphi puede ser caracterizado como un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos¹¹".

Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan las técnicas basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible.

¹⁰ Helmer y Rescher (1959)

¹¹ Linstone y Turoff (1975)

Este método presenta tres características fundamentales:

1) Anonimato: En la aplicación de esta metodología, ningún participante conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:

- Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la congruencia de los argumentos.
- Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
- El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros participantes.

2) Iteración y realimentación controlada: Se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

- 3) Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

La técnica Delphi se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, el área de la Administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva (por ejemplo análisis de riesgo) directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrente la sociedad, tales como, medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, sociología, educación y otros. (Véase Anexo N°3 “Terminología en la realización de un Delphi”)

5.1.1.9 Presentación de datos

Una vez recopilada la información para analizar procesos, es necesario disponer de herramientas que permitan hacer buenas “lecturas” del comportamiento de esos datos con la finalidad de tener herramientas para tomar decisiones, dentro de los cuales, la Calidad Total propone diferentes tipos de gráficos, como los histogramas, los gráficos de barras y los gráficos de línea entre otros.

5.1.2 Aplicaciones y relación con el CMI (Bs)

Las técnicas antes mencionadas fueron consideradas por el autor para el sistema de control de gestión estratégica, donde principalmente los indicadores, las variables y las perspectivas, son indispensables al momento de evaluar el desempeño de la organización y como éstos se configuran para la formación del modelo y los procesos necesarios para la obtención de los objetivos estratégicos.

Es así como podemos desprender del análisis de las técnicas descritas anteriormente una serie de características que tienen relación con el CMI (Bs):

- El Diagrama de causa efecto es utilizado por Kaplan y Norton como un sistema de impacto entre objetivos.
- Los gráficos de control se asocian a los procesos centrales de la cadena de valor optimizando la productividad en los procesos centrales.
- El análisis de Pareto nos provee una perspectiva acerca de las causas, los problemas, la relación entre ambas y la forma en como pueden ser abordados.
- La presentación de los índices de gestión utilizados en el CMI (Bs), se realiza por medio de gráficos y herramientas estadísticas que nos permitan interpretar de manera eficiente los resultados.
- La lluvia de ideas, sirve como un método para la obtención de información que pueda resultar relevante al momento de proponer mejoras para los procesos.

- Por medio de los círculos de Calidad, entre otras cosas, podemos identificar todos los errores en los procedimientos que la organización pudiera incurrir en la consecución de los objetivos, lo que resulta información valiosa al momento de la aplicación del CMI.
- Técnica Delphi, se usa en el CMI como herramienta de levantamiento de información y generadora de consensos.

5.2 Reingeniería

¿Qué es Reingeniería?

“Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo¹²”

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras eficientes en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez¹³”

La reingeniería, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

¹²Apuntes “Taller de cuadro de mando integral Balanced Scorecard”, Prof. Mauricio Olivares U. de Valparaíso.

¹³Apuntes “Taller de cuadro de mando integral Balanced Scorecard”, Prof. Mauricio Olivares U. de Valparaíso.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.¹⁴

En las últimas décadas la reingeniería, paso a ser uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

En apenas diez años la reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques. En efecto, de la fase emergente pasó rápidamente a la fase de alto impacto y diseminando el enfoque en el mundo empresarial, produciéndose casi de inmediato la fase crítica, en que desde diversos ángulos se cuestionaron varias de sus propuestas. Ahora esta por ingresar a la fase madura, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque, disminuyendo el riesgo de fracaso en su aplicación. (Véase Anexo N°4 “Los 13 conceptos Fundamentales de la Reingeniería)

¹⁴ Hammer Michael & Champy James. Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.

5.3 Empowerment

A comienzos de la década del setenta las organizaciones de todo el mundo empezaron cambiar su estructura tradicional por un mayor compromiso y un alto involucramiento del personal.

La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus limites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión quienes se sitúan en la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son aquellos que realizan el trabajo.

La estructura de involucración del personal y el mayor compromiso está en forma de círculo o de red porque puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo

5.3.1 ¿Que es Empowerment?

“Potenciar por la vía del Empoderamiento del cargo y trabajo en grupo¹⁵”

El concepto de Empowerment (Empoderamiento) deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. Por medio de

¹⁵ Taller de Cuadro de Mando Integral, Prof. Mauricio Olivares U. Valparaíso.

esta herramienta de "Empoderamiento", la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos por la organización.

Esta nueva filosofía empresarial, comprende que el líder de una organización delegue poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, se rompe con la rigidez y elimina los problemas de comunicación que trae consigo tanta estructuración, otorgándoles a los trabajadores la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Con esta nueva herramienta se da la oportunidad al empleado de mostrar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, ser dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

Este equipo de trabajo, consiste en empleados responsables de un producto o servicio, compartiendo el liderazgo, colaborando al mejoramiento del proceso del trabajo planeado y tomando decisiones relacionadas con el método de trabajo

Características de los equipos con Empowerment

- 1) Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- 2) Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- 3) El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- 4) Son comprometidos flexibles y creativos.
- 5) Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- 6) Se mejora la honestidad de las relaciones con los demás y la confianza.
- 7) Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Para aplicar este modelo es necesario que los Gerentes antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, deben conocer bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o focus groups) establecer relaciones respetuosas, efectivas y sólidas; los roles deben estar bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y asignar responsabilidades correspondiente.

A su vez, ellos deben determinar los límites antes de delegar la autoridad en sus subordinados, y asumir dicha delegación de manera positiva y no que esto signifique una amenaza a su liderazgo.

A continuación se enumeran algunas de las ventajas de otorgar mayor poder a los empleados:

1. Se impulsa la autoestima y la confianza.
2. El personal participa en la toma de decisiones.
3. Se puede medir el rendimiento de los empleados.
4. El trabajo se convierte en un reto, no en una carga.
5. Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos.
6. Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo.

CAPÍTULO VI

6. CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Introducción al Concepto CMI

Desde su aparición a principios de los 90, el CMI (Bs) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas.

Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo. Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa.

Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un “Tableau de Bord”. “Tableau de Bord”, un cuadro de mando francés, el cual incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero y con el tiempo evolucionó incorporando indicadores no financieros que permitían controlar los diferentes procesos de negocios.

El CMI (Bs) es una propuesta de sistema de medición de desempeño desarrollada en el año 1992. Sus autores fueron Norton y Kaplan, académicos de la Universidad de Harvard¹⁶, quienes lo definieron como:

“Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”.

El CMI busca proporcionar a la organización una herramienta que permite trasladar objetivos estratégicos a un conjunto de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia organizacional.

El CMI nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un papel fundamental en tiempos actuales. Mientras en el pasado el uso de información financiera era suficiente para tomar decisiones que contribuyeran a un buen desempeño, en la actualidad ésta debe ser complementada con información no financiera, pues aunque la información financiera sigue siendo necesaria, no es suficiente, dado que no incorpora aspectos intangibles del negocio.

Entre las causas que provocaron la evolución de este tipo de herramienta para convertirla en lo que posteriormente conoceríamos como CMI (Bs) podemos nombrar:

¹⁶ Kaplan, S. Robert y Norton, David. P; “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard): Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002

● Exceso de Información

Los antiguos sistemas manejaban una gran cantidad de datos e indicadores sin un mecanismo de selección.

● **Visión Funcional:** Las estructuras funcionales generaban información en forma aislada dificultando una visión global e integradora del desempeño de la organización.

● **Falta de Medios Informáticos:** En el pasado, los medios informáticos no eran adecuados para manipular la información directiva por lo que los sistemas no podían mantenerse actualizados y eran poco prácticos para dirigir. La necesidad de información de variables claves en la competencia actual, el caos provocado por el exceso de datos que no conducían a facilitar la toma de decisiones, la carencia de una metodología que filtrara la información relevante antes de que llegara a manos de la alta dirección, fueron factores que confluyeron en el nacimiento del CMI.

Una de las novedades que introduce el CMI es la importancia de la innovación y su impacto sobre los procesos. Además, introduce la infraestructura como un requisito necesario para el crecimiento el que debe ser controlado y gestionado.

Aunque el CMI recoge y mantiene varias ideas de los tableros de control, el concepto ha ido evolucionando, representando no sólo un simple informe de indicadores, sino una herramienta integral de gestión.

Muchas compañías consideran al CMI como un sistema bastante útil tanto para traducir su modelo de negocios en indicadores de gestión, como para lograr implementar y comunicar la estrategia reflejada en dicho modelo.

El CMI es más que un sistema de indicadores para diagnosticar o alinear la estrategia, puesto que éste debe incluir todos aquellos factores claves de éxito que refleje el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto.

De acuerdo a Norton y Kaplan, “Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre esas causas. Por ello, la relación causa-efecto son el motor del modelo de negocio”.

Para desarrollar un buen CMI, tener claro el modelo de negocio es crítico. La organización de los diferentes aspectos del negocio en perspectivas facilita la comunicación y las perspectivas genéricas ofrecen una estructura intuitiva. En todo caso la prioridad radica en que el mensaje y la información lleguen a todas las personas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, luego de definir la estrategia, plantear objetivos estratégicos y construir las relaciones de causa-efecto, esta herramienta

nos proporciona un mapa para establecer con claridad los indicadores que nos proveerán de información.

6.1.2 Visión de la Empresa

La Visión, indica lo que pretende ser una organización en el futuro. La Visión puede ser descrita como lo que lleva a la misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de los clientes. Es entonces, una visualización de cómo será el futuro de una organización, definiendo la organización a través del esfuerzo y el compromiso de todas las acciones necesarias para la creación de valor, necesario para trascender y sobresalir frente a sus competidores.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Misión de la Empresa

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

La razón de establecer la misión de una empresa es que esta sirva como un punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ella, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Se pueden considerar ciertas características en la determinación de la Misión de la empresa:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe ser muy limitada, es decir, que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia como para que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para formular la misión de una empresa, se pueden tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- Mercado: ¿cuál es nuestro mercado?
- Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
- Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

En comparación a la Visión, la Misión pone énfasis en el presente, en la situación actual de la empresa, es mas precisa, especifica, siendo algo de lo cual se tiene cierta certeza.

6.1.5 Beneficios del CMI

- Obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.
- Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.
- El CMI ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.
- El CMI ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El concepto del CMI proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

- El CMI ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- Ayuda a clarificar cómo las acciones del día a día afectan el corto y largo plazo.
- Es un sistema de control efectivo puesto que comunica los planes de la empresa, aúna los esfuerzos en una misma dirección y evita la dispersión.
- Los empleados pueden ver de forma más concreta la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

6.2 Variables Relevantes en el Diseño de CMI

Para desarrollar el CMI (Bs), es necesario recopilar toda la información relevante para así poder identificar la situación en la que se ve envuelta la organización, y el lugar que ocupa en el mercado.

Algunos temas importantes a considerar en la recopilación de información.

En el entorno General:

- Factores económicos generales: inflación, los tipos de interés, el proceso de las materias primas, etc.
- Factores político-legales: la política monetaria y fiscal que lleva a cabo el gobierno, la legislación vigente, etc.

- Factores sociológico-culturales: la importancia de defensa del medio ambiente, las variables educacionales, el nivel de formación, el clima social, etc.
- Factores tecnológicos: el desarrollo de las comunicaciones, la rapidez en el cambio de la tecnología.

En el entorno cercano podemos analizar también.

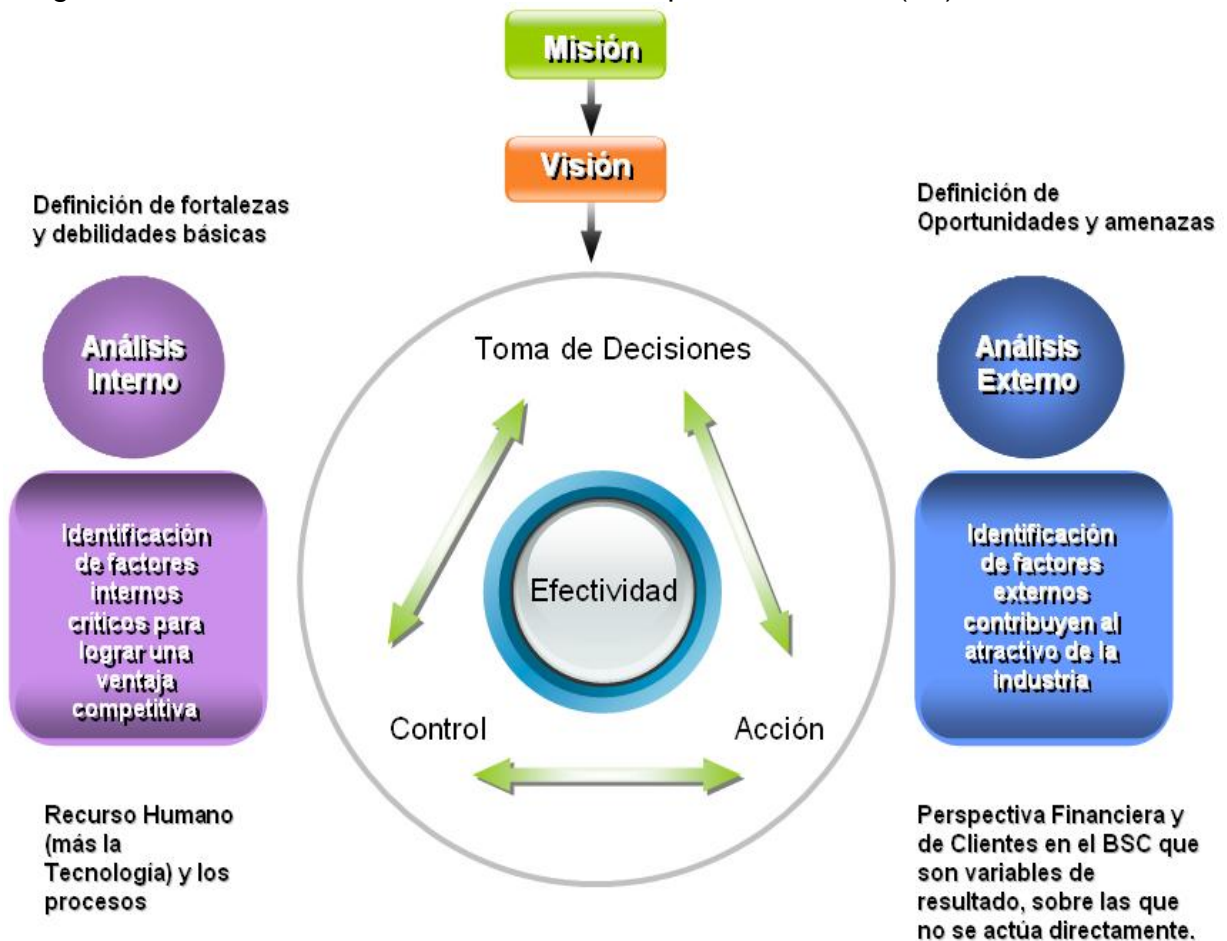
- Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutos y complementarios.

Si se realiza el análisis correspondiente de las variables antes mencionadas, es posible reducir el margen de error de las hipótesis, al momento de desarrollar el CMI (Bs).

6.3 Definición F.O.D.A. desde la Perspectiva CMI (Bs)

FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La primera y la tercera son variables internas de la organización, mientras que la segunda y cuarta son variables externas.

Diagrama N°3 “Definición FODA desde la Perspectiva del CMI (Bs)

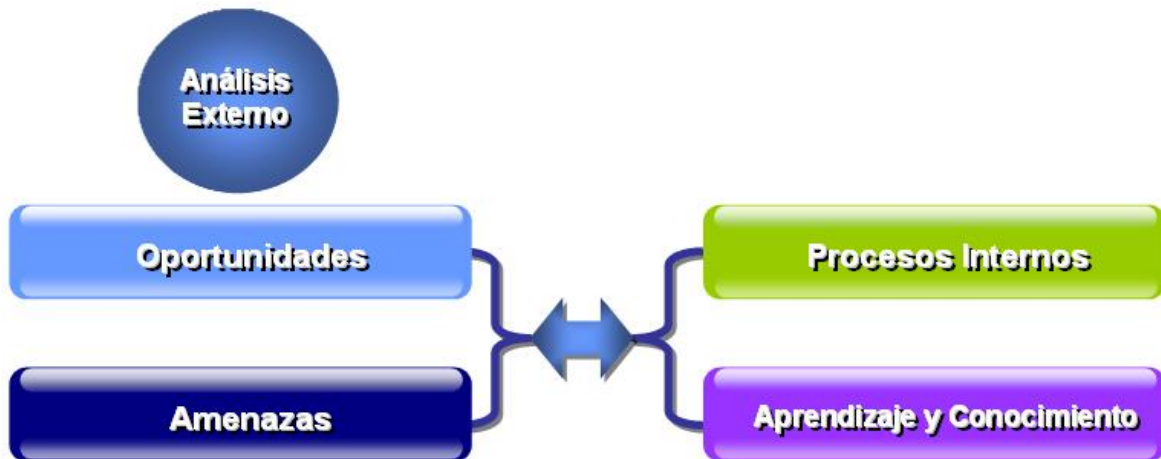


Fuente: Elaboración “Apuntes Taller de Cuadro de Mando Integral”.

Como se dijo anteriormente, el FODA considera 4 variables y el CMI (Bs) también considera 4 variables para su análisis, para lo cual se debe estructurar un análisis que combine ambas tecnologías.

- Asociados al CMI (Bs), las Oportunidades representan condiciones que pueden incrementar la rentabilidad o la productividad y las ventas o el acceso a nuevos mercados o desarrollo de nuevos productos.
- Asociados al CMI (Bs), las Amenazas representan condiciones que pueden afectar negativamente la rentabilidad o la productividad y las ventas o el acceso a nuevos mercados o desarrollo de nuevos productos.

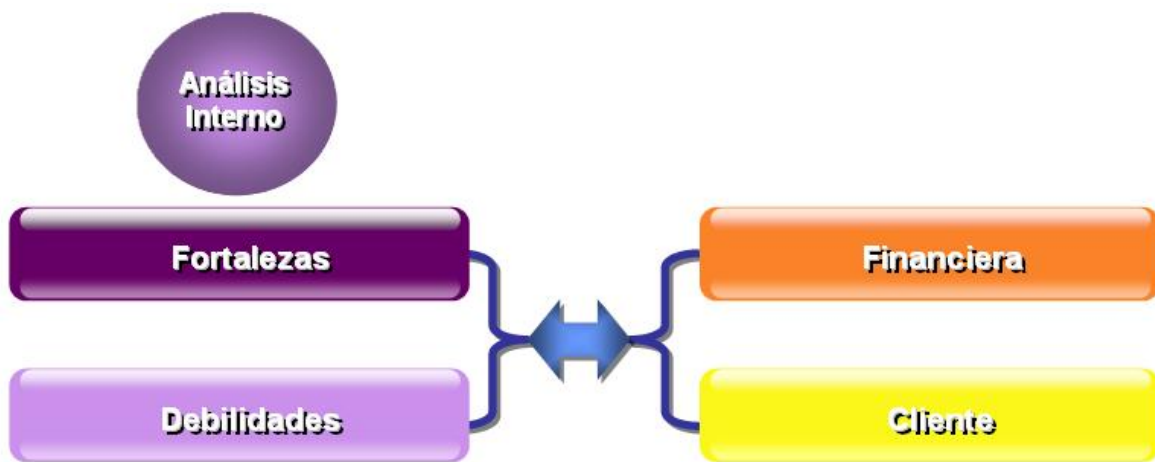
Diagrama N°4 “Análisis Externo y Perspectivas CMI (Bs)



Fuente: Elaboración “Apuntes Taller de Cuadro de Mando Integral”.

- Fortalezas, desde la perspectiva CMI (Bs), se considera el análisis de todos y cada una de las actividades que conforman los procesos centrales y de apoyo, así como RR.HH. y la tecnología.
- Debilidades, desde la perspectiva CMI (Bs), están asociados al los procesos, al RR.HH. y a la tecnología. Debe ser analizados en relación con el principal competidor.

Diagrama N°5 “Análisis Interno y Perspectivas CMI (Bs)



Fuente: Elaboración “Apuntes Taller de Cuadro de Mando Integral”.

En conclusión, al cruzar el FODA con las 4 perspectivas del CMI (Bs), se sabe qué y cómo analizar la posición competitiva actual y futura antes de la configuración de la estrategia

6.3.1 Las Cuatro Perspectivas del CMI

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas para el desarrollo de un CMI;

Diagrama N°6 “4 Perspectivas CMI”



Fuente: Elaboración Alumno.

Éstas no constituyen una regla sino que son las perspectivas genéricas para los distintos modelos de negocios, por lo que una empresa puede requerir menos, más o distintas perspectivas que serán la clave en su desempeño.

Un buen CMI (Bs) debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

6.4.1 Perspectiva Financiera

El diseño del CMI (Bs) está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica. Uno de estos ámbitos es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de sus propietarios. Junto con ello, es indispensable que los resultados de la empresa se midan de una forma cuantitativa, que reflejen las acciones adoptadas. El desempeño de la empresa, se supone culmina en la relación causa-efecto en la mejora de la actuación financiera

Una de las bases del diseño del CMI es el aspecto financiero, donde su orientación principal es la creación de valor hacia los accionistas o dueños por lo que las medidas principales se orientan a medir esta creación de valor.

Según Kaplan y Norton, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera.

6.4.1.1 Ciclo de vida en la perspectiva Financiera.

Es importante entonces que en el CMI las medidas que se empleen sean las apropiadas para cada estrategia, siendo estas distintas para cada compañía y de acuerdo a la fase en el ciclo de vida que encuentre, para así poder definir los objetivos genéricos y las estrategias para la selección de los indicadores apropiados.

Estas fases son:

- **Fase de Crecimiento:** Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos por lo que el objetivo financiero para ellas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, en grupos de clientes y/o regiones seleccionadas.
- **Fase de sostenimiento:** se siguen realizando inversiones pero con un enfoque distinto. Suelen ser inversiones de ampliación de la capacidad, de mejora del servicio al cliente o destinadas a la solución de problemas detectados. Se les exige un excelente rendimiento sobre el capital.

Los indicadores base, que están destinados a evaluar un alto rendimiento sobre el capital empleado, son los tradicionales: la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, los beneficios de explotación, los márgenes, el estudio de flujos de caja actualizados o del valor añadido económico.

- **Fase de Maduración:** En esta fase las empresas maduras ya no requieren inversiones importantes, sino que las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

En esta fase, es lógico suponer que no se acometerán apenas inversiones. Sólo las estrictamente necesarias para mantener la actividad, todas ellas de amortización rápida. Los objetivos base dentro de esta fase serán conseguir un flujo de caja importante y reducir las necesidades de capital circulante (inversiones en stocks, etc.), de modo que se aumente al máximo la cantidad de recursos a retornar.

Cual sea la fase en que la empresa se encuentre, es importante añadir un objetivo adicional que está llamado a complementar cualquier estrategia de rentabilidad. Este objetivo es la gestión del riesgo. Como se puede apreciar, los objetivos financieros irán cambiando dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa. (Véase Anexo N°5 con algunos “Ejemplos de indicadores para cada estrategia”)

6.4.2 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos de cliente y de mercado en los cuales ha decidido desplegar su acción, pues estos representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

El desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias, junto con las necesidades cambiantes y crecientes de los clientes, hacen necesario tener una idea clara acerca de los recursos que se deben destinar a actividades de administración necesarias para cumplir dichos objetivos. Los procesos de marketing, operaciones, logística, por nombrar algunos, son relevantes para alcanzar los estándares que demandan los clientes. Los indicadores a desarrollar deben actualizarse periódicamente, puesto que tienen la característica de ser históricos, y en determinado momento, pueden no reflejar la real percepción que tiene el cliente de la empresa. Es así que indicadores como satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado, entre otros, permite enfocar los esfuerzos de manera de dimensionar los logros obtenidos.

6.4.2.1 Segmentación del Mercado

En la perspectiva del cliente del CMI (Bs), las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han decidido competir. Esto permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados, e identificar y medir las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de cliente y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente del CMI (Bs), traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre los clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Al tener segmentado a los clientes o el mercado, la empresa puede reconocer las características de éste y sus preferencias (precio, calidad, prestigio, servicio, entre otras) de manera de enfocar sus esfuerzos en aquellos aspectos que agreguen valor al mercado y sean captados por los consumidores quienes estarán dispuestos a pagar más por ese producto/servicio. Por lo tanto la segmentación ayuda a establecer los objetivos. Además el conocimiento de las preferencias del mercado ayuda a establecer los lineamientos futuros de la empresa.

Una vez definido los segmentos, las empresas podrán determinar los objetivos y medidas pertinentes. En general, las empresas suelen identificar dos conjuntos de medidas para esta perspectiva:

- 1) **Medidas genéricas:** son el grupo central de indicadores como, satisfacción del cliente, cuota de mercado, retención del cliente, etc.

- 2) **Indicadores Impulsores de Valor:** son medidas de impulso que capturan propuestas de valor como atributos de productos y/o servicios, relación con los clientes, que responden a la pregunta: ¿qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado?

6.4.2.1.1 Grupo de indicadores Genéricos:

- Cuota de mercado: refleja la proporción de ventas en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.

- Incremento de clientes: mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. Puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en esos segmentos.

- Retención de clientes: retener al cliente es la forma deseable de mantener o incrementar la cuota de mercado, mide la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

- Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción del cliente según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor

añadido. Tanto la retención como el incremento de los clientes, son impulsados por la satisfacción de las necesidades del cliente. Acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

- Rentabilidad del cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Tener éxito en las primeras 4 medidas centrales del cliente no garantiza que una empresa tenga clientes rentables. La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

6.4.2.1.2 Indicadores Impulsores de Valor

Se orientan a medir aquellos atributos que crean satisfacción y fidelidad a los clientes, los cuales son muy variados ya que dependerán de la compañía, del negocio, del comportamiento del cliente, etc. A pesar de ello se puede apreciar un conjunto común de atributos. Éstos son:

- Atributos de los Productos/Servicios: son todos aquellos relacionados con la funcionalidad, precio y calidad del producto o servicio.
- Relación con los Clientes: incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
- Imagen y prestigio: refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Al seleccionar indicadores concretos relativos a los atributos que crean satisfacción y fidelidad del cliente, se logra que la empresa se encauce a entregar una propuesta de valor superior a sus clientes.

6.4.3 Perspectiva del Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Se recomienda entonces para el desarrollo de esta perspectiva, que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio post-venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Una de las distinciones más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación es el proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno. Estos objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Dos aspectos principales distinguen al CMI (Bs) de otros sistemas de gestión en cuanto a procesos internos:

1. Trata de mejorar el desempeño de procesos integrados en lugar de mejorar la actuación de departamentos individuales introduciendo medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.
2. No se preocupa en forma exclusiva de los procesos existentes en la empresa, sino que también de procesos totalmente nuevos.

6.4.3.1 Cadena de Valor del Proceso Interno

Kaplan y Norton proponen un modelo genérico en el que las empresas pueden adaptar sus procesos únicos para crear valor tanto a clientes como a accionistas. En esta cadena se identifican tres procesos claves:

Diagrama N°7 “Cadena de Valor Genérica de los Procesos Internos”



Fuente: Elaboración Alumno.

(Véase Anexo N°6, “Explicativo de los procesos del modelo de la cadena genérica de valor”.)

(Véase Anexo N°7, “Indicadores de los Procesos Internos”)

6.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última, se refiere a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el crecimiento, los cuales proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas. Dentro de las propuestas del CMI se hace hincapié en la importancia de invertir para el futuro, es decir, invertir en infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) para lograr el crecimiento financiero de largo plazo.

Kaplan y Norton, resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva:

- **Capacidad del Personal:** Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles para las compañías, las que han comenzado a preguntarse cómo pueden dirigir mejor y dar mayor impulso a estos activos intangibles.

Es así como en este último tiempo ha cambiado notoriamente el pensamiento acerca de la contribución del empleado a la organización. Hoy en día, se le considera como un agente importante en la mejora de los procesos puesto que las ideas de mejoras deben provenir principalmente de ellos que se encuentran en contacto directo con los procesos internos y los clientes. Es por esto que nace la necesidad de capacitar al personal y recalificarlo de manera de

que se mueva en pro de la consecución de objetivos y por lo tanto se deben desarrollar medidas para evaluar las distribuciones de las capacidades, eficacia de la formación, nivel de compromiso, entre otros. (Véase Anexo N°8 “Categorías de indicadores fundamentales referente al personal”)

- **Capacidad de los Sistemas de Información:** Para que los empleados (motivados y capacitados) realicen una labor eficiente se requiere que dispongan de información confiable y oportuna acerca de los clientes, los procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones. Además deben contar con la información necesaria para poder discriminar la cantidad de esfuerzo que deben invertir para satisfacer necesidades de clientes, o bien, para capturar las necesidades emergentes. Sólo si los empleados disponen de un feedback rápido, oportuno y fiable se puede esperar que mantengan programas de mejora de manera de eliminar sistemáticamente defectos y excesos.

Algunas empresas han definido un ratio llamado “cobertura de la información estratégica” que evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas, como por ejemplo, el porcentaje de empleados que tienen acceso on-line a la información sobre los clientes o proveedores según sea el caso.

- **Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos:** Este factor clave se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativas de los empleados. (Véase Anexo N°9 “Ejemplos de indicadores para la motivación, delegación de poder y Coherencia de Objetivos”)

Objetivos Estratégicos

Los principales objetivos estratégicos son todos aquellos necesarios para cumplir con la estrategia de la organización. Estos describen las aspiraciones o el impacto final que se pretende alcanzar.

Típicamente, los objetivos se dibujan como óvalos y por su parte los desafíos como rectángulos, y se configuran con una base compuesta idealmente por un verbo infinitivo (que denomina la acción), Con un sustantivo (que denota el objeto, y un adjetivo (que perfila la característica diferenciadora. (Anexo N°10, “Ilustración de los desafíos y objetivos estratégicos en una cadena de restaurantes de comida rápida”)

El Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es el elemento básico del CMI (Bs) y su configuración requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en sintonía con la estrategia a implementar.

El mapa estratégico revela la cadena de hipótesis que estamos asumiendo, se requiere para agregar valor la secuencia completa de los conocimientos o información o know-How organizacional.

Las relaciones que se establecen son entre objetivos, no entre indicadores.

6.7 Implementación y Socialización del CMI

Es primordial que para el proceso de diseño como el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, en base a lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso; del mismo modo,

menos indicadores que el óptimo pueden no revelar toda la información necesaria, dando como resultado que conclusiones sesgadas.

Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa e incluso más fáciles de interpretar.

CAPÍTULO VII

7. APLICACIÓN CMI

En la aplicación del CMI en GFH, es necesario realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa, para así poder alinear la estrategia definida correctamente.

Una vez analizada la situación actual de GFH, se debe identificar la visión la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la empresa, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Establecidas las perspectivas y objetivos específicos, se puede establecer el mapa de relaciones causa-efecto, en esta etapa del proceso se generan los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se deberá realizar un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

7.1 Análisis de la situación Actual de Gestión del Factor Humano

En esta primera etapa del desarrollo del CMI (Bs) se debe determinar, principalmente en que situación se encuentra la organización. Para ello se realizará un análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), del cual se desprenderán las variables necesarias a considerar para el desarrollo del CMI.

Gestión del Factor Humano, según se definió e capítulos anteriores, y el análisis realizado, se encuentra en la fase de sostenimiento, para lo cual la estrategia a seguir deberá considerar las variables necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos, y los indicadores adecuados a esta etapa, los que permitirán que este proceso se lleve a cabo eficientemente.

TABLA N°3 “Análisis FODA para la aplicación del CMI en Gestión de Factor Humano Ltda.”

	Fortalezas	Debilidades
<p>Análisis FODA para la aplicación del CMI en Gestión de Factor Humano Ltda.</p>	<p>F1) Ubicación preferencial F2) Precios competitivos F3) Certificación de Calidad F4) Personal calificado F5) Cobertura nacional e internacional F6) Pioneros en la región F7) Servicio personalizado y directo F8) Capacidad de inversión F9) Alto grado de adaptabilidad frente al mercado</p>	<p>D1) Falta delegación D2) Trabajo en equipo deficiente D3) Falta de supervisión en las tareas D4) Gestión administrativa deficiente D5) Infraestructura inadecuada D6) Optimización de recursos deficiente D7) Distribución geográfica de los proyectos o servicios realizados</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1) Acceso a tecnologías innovadoras O2) Existencia de potencial de mercado O3) Explotar mercado internacional O4) Alianzas estratégicas O5) Desarrollar nuevos negocios O6) Altas posibilidades de diversificación</p>	<p>FO1) Desarrollar soluciones innovadoras tanto a nivel nacional como internacional de los servicios prestados, mediante alianzas estratégicas.</p> <p>FO2) Programas de mejora continua aplicados a los procesos, que permitan aumentar la fidelización de los clientes, y además, aumentar la cuota de mercado por la captación de nuevos clientes.</p> <p>FO3) Utilización eficiente de los recursos de la empresa en programas de diversificación de servicios prestados por GFH.</p>	<p>DO1) Delegación y supervisión de tareas administrativas mediante la asignación eficiente de las labores del personal, optimizando los recursos existentes.</p> <p>DO2) Desarrollar el uso de tecnologías para la gestión en la ejecución de los servicios prestados en las distintas regiones geográficas.</p> <p>DO3) Creación de alianzas estratégicas para la cobertura nacional e internacional de los servicios prestados.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1) Crisis económica (Globalización) A2) Apertura de mercados A3) Competencia A4) Leyes tributarias / Políticas A5) Cambios culturales (choques culturales)</p>	<p>AF1) Posicionar GFH explotando las fortalezas frente a la crisis económica que afecta a nivel global.</p> <p>AF2) Desarrollar servicios integrales de calidad a precios convenientes frente a la fuerte competencia del sector.</p>	<p>AD1) Coordinar equipos de trabajo eficientes, con actividades que transmitan la cohesión de GFH en la consecución de los objetivos comunes de la empresa.</p> <p>AD2) Desarrollar actividades que fomenten el trabajo en equipo, mejoren el ambiente laboral.</p> <p>AD3) Desarrollo de actividades de Optimización de recursos, enfocadas al uso eficiente y reutilización de recursos.</p>

Fuente: Elaboración Alumno.

7.2 Visión y Misión de Gestión del Factor Humano

La Visión definida por GFH es:

“Ser considerados la mejor alternativa para contribuir al desarrollo organizacional de empresas”

Mientras que su Misión esta definida como:

“Desarrollar Modelos y Estrategias para el mejoramiento de la Gestión de las empresas nacionales e internacionales en la Asesoría de Recursos humanos, Implementación de Sistemas de Gestión, y la Ingeniería de procesos”

La empresa posee los siguientes valores para satisfacer las necesidades de sus clientes y el logro de sus objetivos:

Liderazgo: Valora ser líderes, aspira a mejorar los procesos y los estándares de sus clientes.

Innovación: Valora ser positivos frente a los desafíos, considera cada situación como una posibilidad nueva de aprendizaje y mejoramiento.

Servicio: Valora estar focalizados a los requerimientos de los clientes, considera que cada uno es un universo en si mismo, con múltiples vivencias y conocimientos.

7.3 Identificar la Estrategia

La estrategia corporativa de Gestión del Factor Humano es:

“Ser una consultora líder en el mercado nacional capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante el desarrollo de un producto o servicio de calidad, en un grato ambiente laboral.”

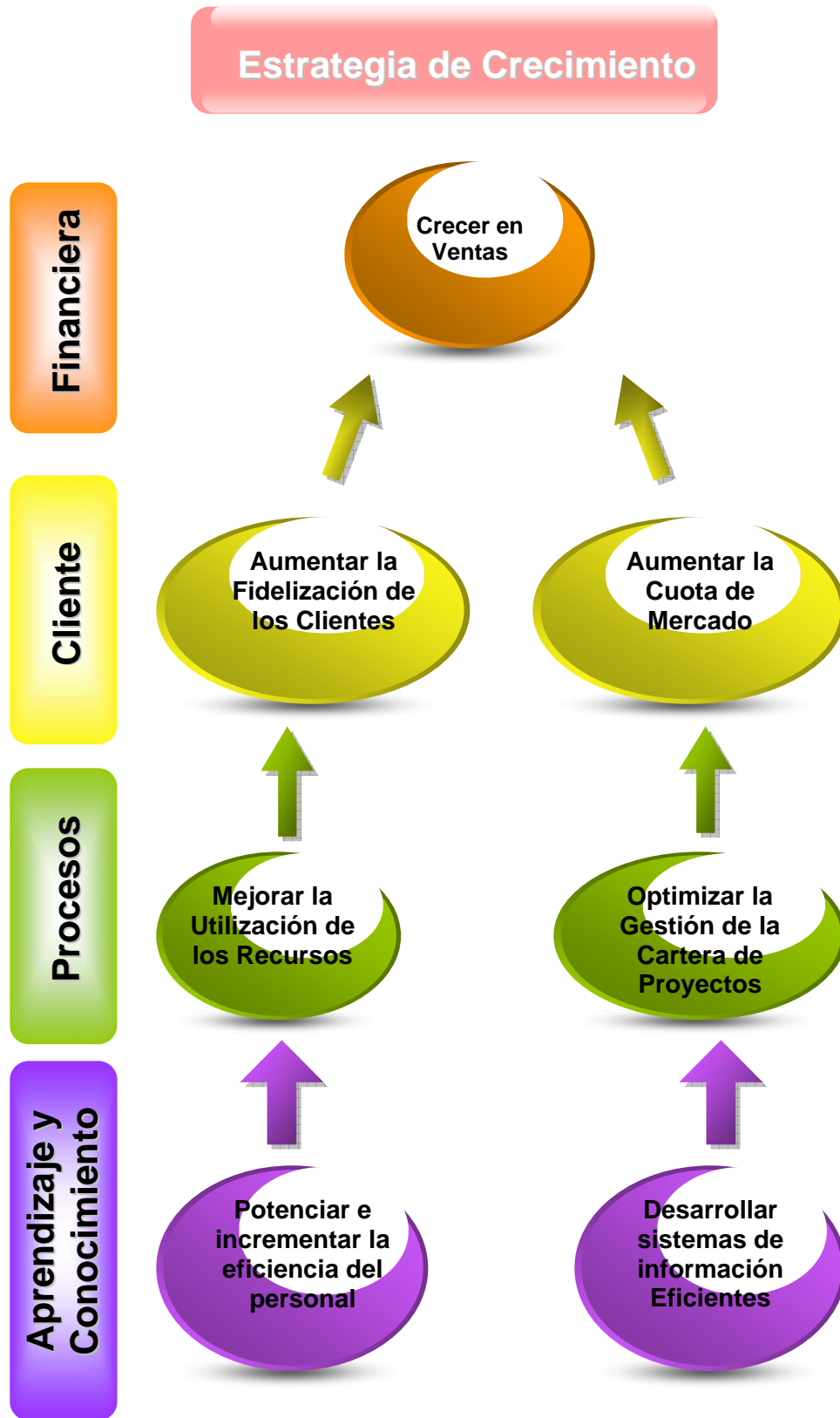
Una vez identificada la estrategia de Gestión del Factor Humano, debemos definir el foco estratégico, que deberá determinar la dirección de la empresa.

7.3.1 Foco estratégico

Para definir el foco estratégico de GFH, es necesario construir el mapa estratégico o mapa de relación causa – efecto de la empresa, el cual debe estar alineado con la estrategia antes definida.

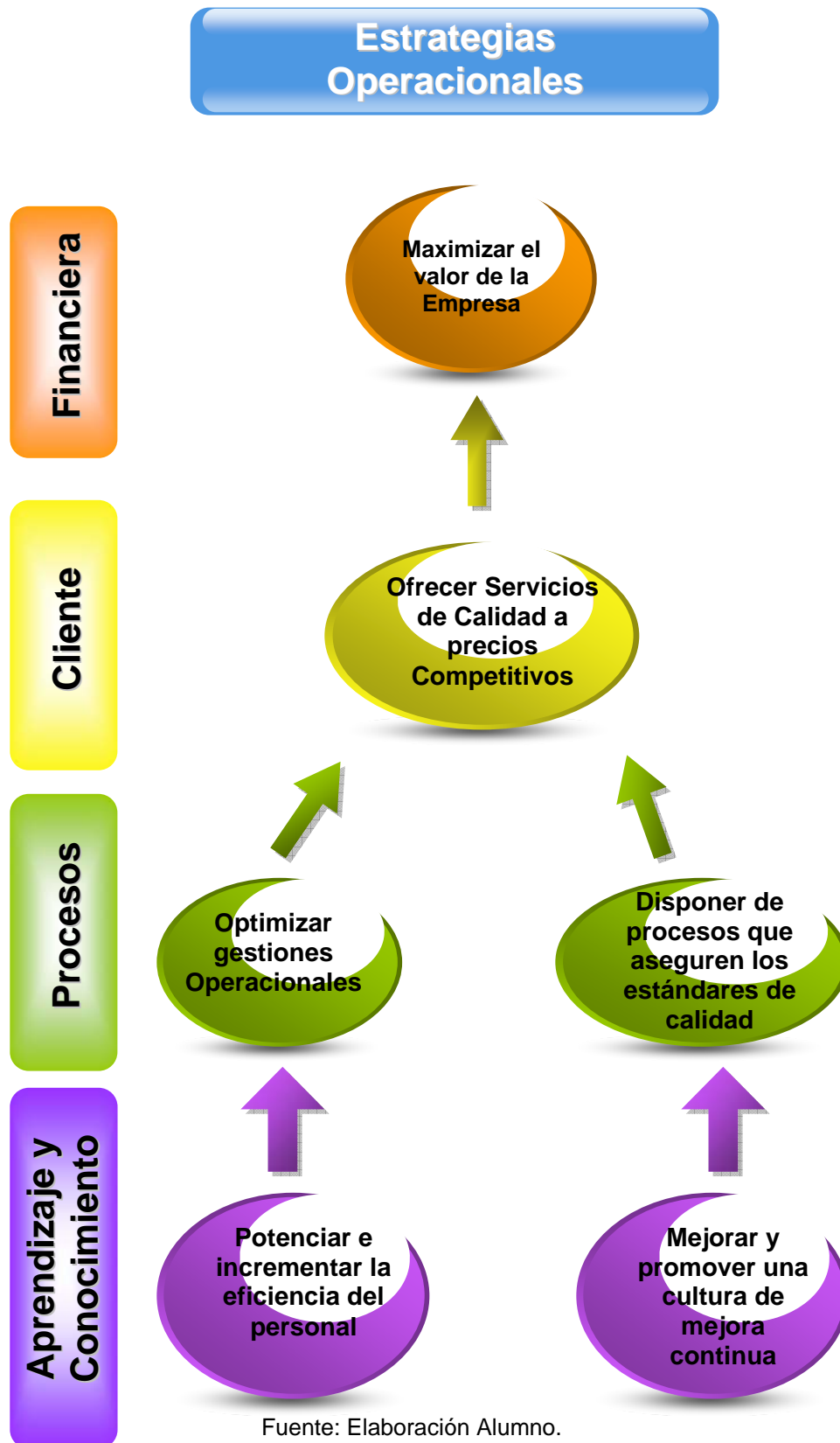
Cabe mencionar que frente a la estrategia de GFH, fue necesario definir tanto estrategias de productividad como de crecimiento, para la correcta definición del foco estratégico de esta.

Diagrama N°8 Foco Estratégico, "Estrategia de Crecimiento"



Fuente: Elaboración Alumno.

Diagrama N°9 Foco Estratégico “Estrategias Operacionales”



Fuente: Elaboración Alumno.

7.4 Identificar Variables Relevantes

Como se mencionó anteriormente “Gestión del Factor Humano”, es una empresa que desarrolla entre otras actividades, la gestión y medición de procesos, siendo sus clientes mas importantes, Empresas del rubro minero. Actualmente la empresa cuenta con un total de 15 empleados fijos, por lo que se le considera dentro del grupo de las PYME.

Dado que el CMI debe reflejar la estrategia de la empresa en cada una de las perspectivas, primeramente se exponen los factores a considerar en cada una de las perspectivas y que son propios de la problemática existente en “Gestión del Factor Humano”.

7.4.1 Perspectiva Financiera

TABLA N°4 “Objetivos Perspectiva Financiera”

	Objetivo	Descripción
Perspectiva Financiera	Maximizar la rentabilidad de la Empresa	Maximizar la efectividad de la gerencia de GFH, en parte por la relación entre las utilidades obtenidas por los servicios prestados y la utilización de los activos.
	Aumentar la cifra de negocios.	Aumentar el número de servicios prestados, ya sea por un aumento en el número de clientes, como el aumento en la contratación de servicios por los clientes actuales.
	Maximizar de manera sostenida el valor de la Empresa	Evalúa la evolución de los ratios económicos y financieros de la empresa con el efecto de determinar si la empresa aumenta o disminuye.
	Reducir los Costos Operacionales	Practicar una Gestión estratégica de los costos asegurando una correcta asignación y eficientización de los costos fijos.

Fuente: Elaboración Alumno.

7.4.2 Perspectiva del Cliente

TABLA N°5 “Objetivos Perspectiva del Cliente”

	Objetivo	Descripción
Perspectiva del Cliente	Aumentar la Cuota de Mercado	Aumentar el porcentaje de los servicios prestados por GFH, en relación a las ventas totales del Mercado.
	Incrementar el Número de Clientes Nuevos	Desarrollar una estrategia para aumentar la captación de nuevos clientes, mediante planes de marketing
	Aumentar la Fidelización de los Clientes	Mejoras en la entrega de servicios y soporte a los clientes.
	Mejorar la Calidad de los Proyectos	Mantener certificaciones de calidad reconocidos a nivel mundial. Y los procesos de mejora continua asociados a ello.
	Ofrecer Precios Competitivos	Optimizando la utilización de recursos y las gestiones necesarias para entregar a los clientes precios atractivos frente a las opciones del mercado.
	Reconocimiento de imagen	Evolución del número de clientes, reconociendo como cliente a aquel que consume por encima de un mínimo (a definir) y que solicita servicios al menos 2 veces al año

Fuente: Elaboración Alumno.

7.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos

TABLA N°6 “Objetivos Perspectiva de los Procesos Internos”

	Objetivo	Descripción
Perspectiva de los Procesos Internos	Optimizar las Gestiones Comerciales	Realizar gestiones que permitan explotar las competencias de la empresa eficientemente, tanto en el desarrollo de las actividades como en la contratación de nuevos clientes.
	Diseñar productos nuevos	Diseñar servicios acorde a las nuevas tecnologías y técnicas aplicadas a los servicios prestados por GFH. Actualizando los contenidos y las herramientas utilizadas en la creación, ejecución de proyectos y servicios ofrecidos por GFH.
	Entrega responsable a los Clientes.	Optimizar el desarrollo de los proyectos de manera eficiente, cumpliendo con las fechas establecidas.
	Mantener Certificaciones y normas de Calidad.	Asegurar los estándares de calidad establecidos, mejorando los procesos constantemente en búsqueda de la calidad en los servicios prestados.
	Disponer de Procesos eficientes en la utilización de los recursos	Asignando correctamente los recursos maximizando su utilidad y potenciarlos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Fuente: Elaboración Alumno.

7.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

TABLA N°7 “Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”

	Objetivo	Descripción
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar las Competencias de los trabajadores	Desarrollar actividades de capacitación que permitan potenciar las capacidades de los trabajadores.
	Incrementar la eficiencia del personal.	Desarrollar acciones que permitan alinear y mejorar las competencias del personal en los perfiles de cargos asignados.
	Mejorar el ambiente de Trabajo.	Priorizar la Mejora del Clima laboral, desarrollando conceptos de crecimiento organizacional que producen motivación y fomentan la productividad.
	Aumentar la satisfacción del personal.	Procurando retribuir correctamente la labor desempeñada, proporcionando las herramientas adecuadas y las condiciones para desarrollar su trabajo eficientemente.

Fuente: Elaboración Alumno.

7.5 Identificar Indicadores (KPI o “Key Performance Indicator”)

Identificadas las variables relevantes para Gestión del factor humano al momento de alinear la estrategia definida con los objetivos estratégicos, se definieron los siguientes indicadores.

7.5.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera.

TABLA N°8 “Indicadores Perspectiva Financiera”

	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	Aumentar la cifra de negocios.	TAM de Ventas: Total Anual de ingresos por servicios prestados, equivalente a las ventas acumuladas de los últimos 12 meses. (unidades monetarias)
	Aumentar la Rentabilidad	BAIII/Ventas: Es el Beneficio antes de intereses e impuestos. EBITDA: “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”. Beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y provisiones. Utilización de los Activos (Rotación): TAM Ventas/Activos Totales
	Maximizar la sostenibilidad de la empresa	Crecimiento de la Empresa Vs Crecimiento del sector: Crecimiento del TAM de ventas/Crecimiento del TAM del sector
	Reducir los Costos Operacionales	% Costos operacionales según registros contables.

Fuente: Elaboración Alumno.

7.5.2 Perspectiva del Cliente.

TABLA N°9 “Indicadores Perspectiva del Cliente”

	Objetivo	Indicador
Perspectiva del Cliente	Aumentar la Cuota de Mercado	Número de Proyectos realizados por GFH en relación a los proyectos disponibles en el mercado
	Incrementar el Número de Clientes Nuevos	Incremento en la adjudicación de proyectos para clientes nuevos/ Adjudicación de proyectos Totales.
	Aumentar la Fidelización de los Clientes	Venta media por cliente: Ventas Totales/ Número de clientes.
	Mejorar la Calidad de los Proyectos	Número e importancia absoluta en términos monetarios e quejas reclamaciones de clientes por defectos de calidad.
	Ofrecer Precios Competitivos	Relación de precio frente a precios de mercado
Reconocimiento de Imagen	Número de Clientes	

Fuente: Elaboración Alumno.

7.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos.

TABLA N°10 “Indicadores Perspectiva de los Procesos Internos”

Perspectiva de los Procesos Internos	Objetivo	Indicador
	Optimizar las Gestiones Comerciales	Número de proyectos aprobados sobre las propuestas
	Diseñar Soluciones Innovadoras	Encuestas a los clientes referentes a las soluciones ofrecidas en los servicios entregados.
	Cumplir con las obligaciones en los tiempos establecidos.	Diferencia en los tiempos de entrega, entre Fecha establecida para el cumplimiento de los servicios y el tiempo efectivo del desarrollo del mismo.
	Mantener Certificaciones y normas de Calidad.	Certificación de las normas de calidad ISO
	Disponer de Procesos eficientes en la utilización de los recursos	Realizar procesos enfocados en la eficientización de recursos y la reutilización de estos.

Fuente: Elaboración Alumno.

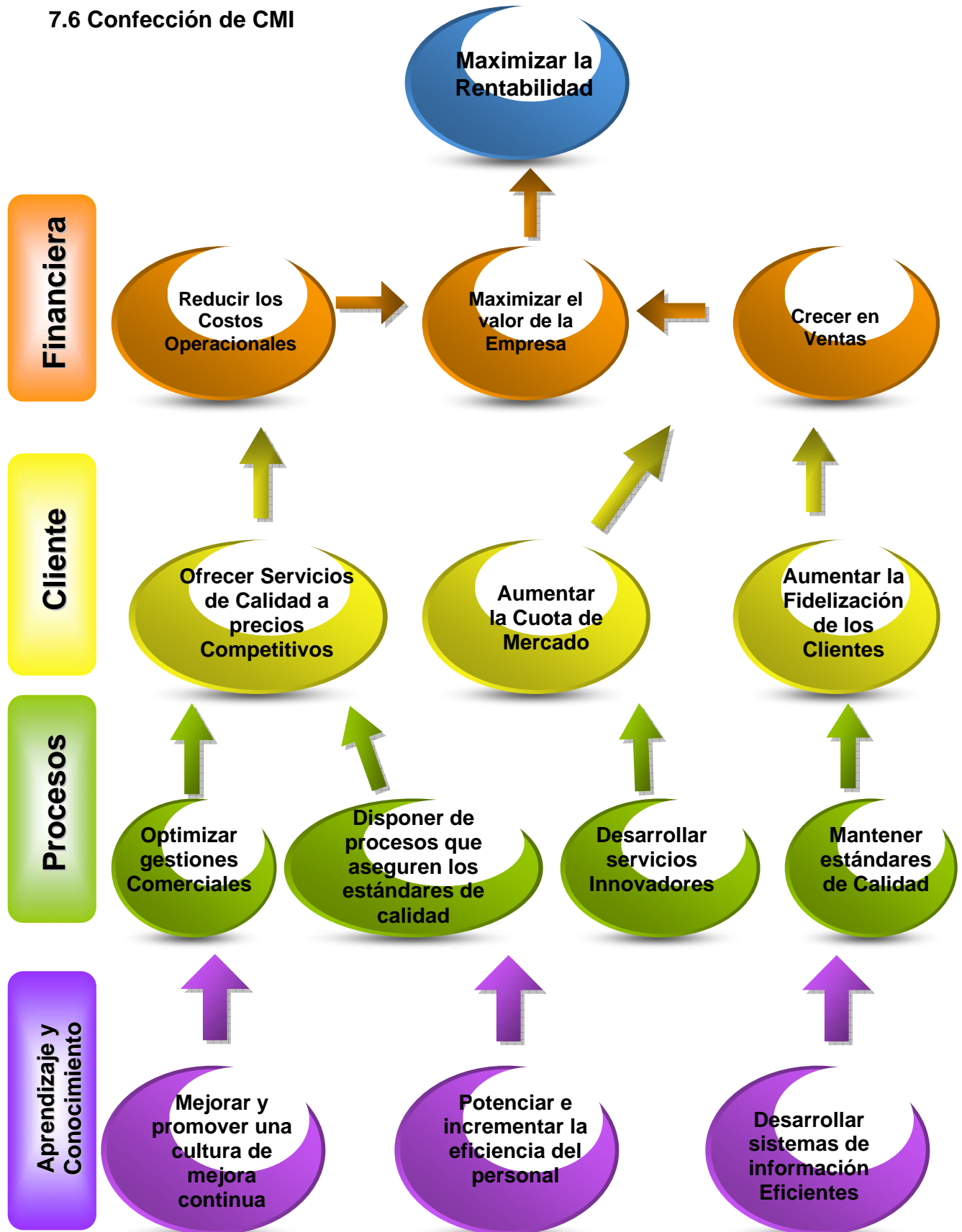
7.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

TABLA N°11 “Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo	Indicador
	Potenciar las Competencias de los trabajadores	Rotación del personal Asignación de tareas
	Incrementar la eficiencia del personal.	Número de capacitaciones realizadas a los trabajadores de la empresa
	Mejorar el ambiente de Trabajo.	Censo de opiniones Encuestas sobre el Clima organizacional
	Aumentar la satisfacción del personal.	Deserción laboral Productividad de los trabajadores

Fuente: Elaboración Alumno.

7.6 Confección de CMI



7.7 Seguimiento y Gestión

Gestión de Factor Humano, bajo sus procedimientos operacionales, realiza en su proceso de formar y capacitar a los trabajadores del sector minero, en materias de prevención de riesgos y medio ambiente, con el propósito de crear conciencia en ellos de la necesidad y conveniencia de trabajar en un medio seguro y en un entorno ambientalmente sustentable, reduciendo la accidentabilidad en el sector, con la eficientización en la ejecución de los proyectos.

Mediante Visitas periódicas, evaluaciones, registro de asistencia, cumplimiento de las normativas establecidas, y utilizando la información entregada por las herramientas aplicadas, en el caso en cuestión, el CMI (Bs), el logro de los objetivos definidos anteriormente, monitoreando el comportamiento de los medios establecidos de los indicadores señalados.

Pese a la falta de una definición eficiente de la estrategia, para efectos de la aplicación del CMI en GFH, se rediseño la estrategia de la empresa y se definieron objetivos estratégicos para poder analizar la herramienta de gestión y el impacto que tendría en su utilización, y los beneficios que le traería consigo en la consecución de los objetivos descritos para el modelo.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Gestión del factor humano no posee una correcta definición de los elementos necesarios para la aplicación del CMI (Bs), lo que significa en primera instancia una oportunidad para el desarrollo de esta herramienta significando para la empresa una mejora considerable en los procesos internos, y así poder lograr los objetivos determinados en la aplicación del CMI.

Redefinir la estrategia de GFH, fue un factor determinante para la aplicación del CMI. Como se mencionó anteriormente, GFH cuenta con una estrategia que no representa un foco estratégico definido, necesario para la definición de los objetivos estratégicos dentro de las variables consideradas en la herramienta utilizada. Al momento de desarrollar la aplicación del CMI, fue posible observar que la carencia de una dirección estratégica, con el desaprovechamiento de los recursos existentes, no permitía que GFH desarrolle eficientemente sus actividades.

Reconociendo la falta del foco estratégico, fue entonces la definición de este, por consecuente los objetivos para lograrla, arrojando las medidas a seguir para un desarrollo más eficiente y explotar el potencial de la empresa.

Desde el punto de vista operativo, falta un control sobre los recursos utilizados en la gestión administrativa. La destinación de los recursos sólo responde a las necesidades planteadas en los proyectos desarrollados por la empresa, no así, se estima una efficientización de ellos, a través de un plan orientado a la consecución de un objetivo especificado para las distintas labores desempeñadas tanto interna como externamente.

En la asignación de estos recursos, es fácil encontrarse con fugas en la asignación de ellos, que claramente no aportan a cumplir con el objetivo estratégico, por ejemplo, de la reducción de los costos de operación.

Así como la debilidad descrita anteriormente, es imprescindible canalizar los recursos para así lograr el aumento de la rentabilidad definida como objetivo estratégico principal.

Hay que destacar que la mantención y desarrollo de las actividades de la empresa, responde a los estándares de calidad y al cumplimiento satisfactorio de los proyectos y servicios prestados. El potencial de ella, se basa en las competencias de los trabajadores como unidades independientes que desarrollan sus trabajos efectivamente de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, más los procesos realizados internamente deben ser dirigidos a objetivos estratégicos en las distintas perspectivas analizadas en el CMI.

Para aumentar la cuota de mercado y posicionar la empresa mediante el uso de herramientas de gestión estratégicas, el CMI (Bs) responde efectivamente a la intención de la empresa de posicionarse como tal. Mediante un proceso de redefinición en la base de su estrategia, y la comunicación a toda la empresa de estos cambios, los cuales permiten llevar a cabo el proceso como corresponde de esta herramienta, con una debida implementación, seguimiento y control en el comportamiento de los indicadores a través del tiempo.

En cuanto a la aceptación de esta herramienta por la empresa, se pudo observar que el compromiso que adoptaron los trabajadores frente a esta oportunidad que se les presentaba, significaba para la empresa un ordenamiento del Know how empresarial con un foco definido, que les permitiera desarrollar las competencias que llevaran a GFH a generar beneficios y aumentar el valor de ella, convirtiéndose en una fortaleza frente a las demás empresas en el rubro.

Tanto en la aplicación interna del CMI (Bs), así como un aporte de los servicios prestados, en el área de la Ingeniería de procesos, significa para la empresa una herramienta fundamental al momento de incrementar el número de nuevos clientes, ya que significaría una mejora en la calidad de los proyectos, ofreciendo entre sus servicios soluciones innovadoras mediante el diseño de estas a los requerimientos de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID. P; “Harvard Business Review”, 1992.
- KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID. P; “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”: Ed.Gestión 2000, 2001.
- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID. P, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action” ,Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- BECKER, BRIAN E., HUSELID, MARK A. Y ULRICH DAVE; “El Cuadro de Mando de RRHH Vinculando las personas , la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa” : Ed.Gestión 2000, 2001
- CLEARY TH., SUN T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España.
- ANDREWS, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra.España.
- PORTER, M. Estrategia Competitiva. Técnicas Para Análisis De Los Sectores Industriales Y de la Competencia.
- Dr.Kaoru Ishikawa,1943.
- Osborn, Alex (1953). Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York, New York: Charles Scribner's Sons
- Helmer y Rescher (1959)
- Linstone y Turoff (1975)
- DRUCKER, P. 1980. Managing in Turbulent Times. Ed. Harpers, N.Y.

- CERTO, S.,METER, P. 1996. Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid.
- PORTER, M. 1990. Ventaja Competitiva
- La Quinta Disciplina: Peter M. Senge (Ed. Granica, 1994)
- Hammer Michael & Champy James. Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia
- Kaplan, S. Robert y Norton, David. P; “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard): Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002
- Taller de Cuadro de Mando Integral, Prof. Mauricio Olivares U. Valparaíso.

Anexos

Anexo N°1 “Principios de la calidad Total”

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

Anexo N°2 “Principios básicos a seguir en la lluvia de ideas”

- Enfocado en la cantidad; es decir, exponer el mayor número de ideas sin preocuparse de sí son o no posibles, realistas o de las dificultades que entrañe su puesta en práctica. Se asume que a un mayor número de ideas generadas, mayor es la probabilidad de encontrar soluciones radicales y efectivas.
- No se da espacio a la crítica: todas las ideas son aceptadas, no se cuestiona ni discute ninguna idea, hay una predisposición a escuchar sin juzgar las ideas que los participantes aportan.
- Bienvenidas las ideas inusuales: las nuevas formas de pensar pueden proveer soluciones innovadoras al problema en cuestión, por lo tanto, se da paso a la creatividad e innovación a la sugerencia de ideas.
- Combinar y potenciar las ideas: Las ideas aportadas pueden inspirarse en lo que otros han expresado, o pueden venir por asociación con una idea dicha anteriormente; debe dejarse campo libre a la imaginación.

Anexo N°3 “Terminología en la realización de un Delphi”

Circulación: Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario: El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel: Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador: Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

Cualquiera sean los tipos Delphi se pueden distinguir cuatro fases:

- I. La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
- II. La segunda fase comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.
- III. La tercera fase explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.
- IV. La cuarta fase es la evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

Anexo N°4 “Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería”

a). Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco

La organización debe invalidar todos los procesos y la gestión realizada anteriormente, considerando los resultados obtenidos, y crear e implementar nuevos de acuerdo a los objetivos organizacionales.

b). Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares

No se puede hablar de Reingeniería si sólo se realizan cambios moderados, graduales, de bajo impacto. Ya que se esperan cambios de 0% a 100%.

c). Está enfocada a procesos

No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

d). Tiene una visión holística

Se analizan los procesos desde una perspectiva integral, de manera sistemática donde el todo es más que las partes.

e). La división del trabajo ya no funciona

La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Se deben reintegrar los procesos, provocar sinergia positiva. Los actores de la reingeniería deben ser poli funcionales.

f). Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista)

La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más se requiere es flexibilidad.

g). Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos)

En reingeniería todo es "pulso y vista". Énfasis en la intuición, pero siempre atento al entorno y el objetivo. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Se debe aprender a administrar o manejar la incertidumbre, tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión.

h). Su herramienta principal es la destrucción creativa

Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Se asume que se debe destruir la "antigua" empresa u organización para crear una completamente nueva. Esta "destrucción" se realiza de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

i). No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido

La reingeniería no corresponde a un modelo específico, el modelo es que no hay modelo. Cada proyecto de reingeniería responde a las necesidades particulares del caso, se debe romper el modelo antiguo. Sin embargo, se debe tener conciencia que para realizar reingeniería es necesario contar con asesoría o consultoría externa, ya que existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño o en la repetición de procesos que se encuentren demasiado arraigados.

j). Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Metanoia

“Metanoia, significa captar el significado de "aprendizaje" ya que este supone un desplazamiento o tránsito mental desde una situación actual, a una situación superadora. El verdadero aprendizaje llega al núcleo duro de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos, mediante el aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer, para crear diferentes posibilidad, para ampliar nuestras capacidades.¹⁷”

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"

Albert Einstein

¹⁷ La Quinta Disciplina: Peter M. Senge (Ed. Granica, 1994)

k). En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo

La reingeniería debe ser iniciada por el líder de la organización “Líder Transformacional”, ya que sólo si hay voluntad, decisión y se canaliza el poder y los recursos se prosperará en este proceso.

l). En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba

En esta etapa, se involucra al resto de la organización, comprometiéndolos y motivándolos en las etapas del proceso.

m). Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería

Al momento de comenzar este proceso es fundamental que exista un convencimiento de las partes involucradas, que les permitan llevar a cabo la reingeniería hasta el final. Sino las consecuencias serán desastrosas, ya que se debe dismantelar todo lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos.

Anexo N°5 “Ejemplos de indicadores para cada estrategia”

i) Crecimiento y Diversificación de los Ingresos

Es bastante común que las empresas crezcan en base a la expansión de líneas de productos/servicios existentes o al lanzamiento de nuevas líneas de productos/servicios, en tal caso un indicador podría ser el porcentaje de ingresos provenientes de esta expansión o nuevo lanzamiento, sin embargo tiene asociado el riesgo que las unidades de ventas se desmotiven en la venta de los productos existentes lo que puede tener un impacto negativo en las ventas totales. Para sacar nuevos productos o servicios las empresas pueden aprovechar las sinergias entre sus unidades de negocio, y un indicador apropiado puede ser la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación; además esta forma de trabajar ayuda a ofrecer productos/servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes.

Otra alternativa es expandirse hacia nuevos mercados y clientes. Indicadores como porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas mostrarán el origen de los incrementos. En este caso, es importante que la empresa preste atención a la posibilidad de ganar por ventas, pero perdiendo cuota de mercado, puesto que puede indicar problemas con la estrategia o con la aceptación del producto/servicio.

Es común que en la fase de maduración se busque el crecimiento de los ingresos vía aumento de precios, probablemente porque los precios actuales no logran cubrir los costos, en tal caso un sistema de costos basado en actividades puede ayudar a detectar las situaciones en que indicadores como la rentabilidad por producto, servicio y cliente puede aportar la información necesaria para establecer una correcta estrategia de precios.

ii) Reducción de Costos y Mejoras en la Productividad

Un indicador como ingreso por empleado puede impactar aumentando las capacidades de los recursos de personal y física de la compañía de manera de mejorar la productividad.

En la etapa de sostenimiento, alcanzar costos competitivos y controlar los gastos (indirectos y de apoyo) es fundamental con el propósito de mejorar rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones. En el caso de productos homogéneos, la reducción del costo por unidad es una buena alternativa, de lo contrario sería prudente utilizar un sistema ABC con el fin de una correcta utilización de recursos y reducción de costos pertinentes.

Actualmente la tecnología puede presentarse como otra vía para aumentos de productividad y reducción de costos, como es el caso de los nuevos canales de venta que se abren al mercado. Por ejemplo, las ventas on-line (ventas por medio de la red Internet) en donde las transacciones efectuadas por esta vía son más

eficientes que la venta tradicional de mesón; un indicador como porcentaje de transacción por canal puede ayudar a que se traspasen transacciones de una vía a otra más eficiente.

Otro modo puede ser vía reducción de gastos (ventas, generales, administración, etc.) lo que puede ser medido a través del porcentaje sobre los costos o los ingresos, esta reducción debe ser equilibrada por otras medidas (por ejemplo, grado de reacción de clientes y calidad) para que no interfiera con la consecución de objetivos relacionados con la atención al cliente o procesos internos.

iii) Utilización de Activos y Estrategias de Inversión

Un inductor específico para aumentar la intensidad de uso de los activos son los referidos al capital circulante (principalmente cuentas por cobrar, cuentas por pagar y existencias) donde una medida de la eficacia de la gestión de éste es el ciclo de caja medido, por ejemplo, como la suma de los días del costo de venta en existencias o el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de caja significa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores en cobros de los clientes. Reducirlo puede implicar una mejora en la eficiencia del capital circulante.

Otra forma de utilizar los activos es mejorar los procedimientos de inversión, de manera que se realicen lo más pronto posible. Las inversiones requieren tanto capital físico como humano e intelectual, por lo que es importante medir estos aspectos con el objeto de determinar si la inversión está siendo eficiente. Así, indicadores como el porcentaje de recursos por inversión o rendimiento sobre proyectos resultarían apropiados.

Anexo N°6, “Explicativo de los procesos del modelo de la cadena genérica de valor”.)

(i) Proceso de Innovación

En este proceso de innovación, se investigan las necesidades (emergentes o latentes) de los clientes para luego desarrollar aquellos productos o servicios que satisfagan esas necesidades.

La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen largos ciclos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología. La mayoría de los costos se producen y son diseñados durante la fase de investigación y desarrollo.

En este proceso se identifican dos fases.

1. **Identificación del mercado**, para poder identificar el tamaño del mismo, las preferencias de los clientes y los precios objetivos para cada producto o servicio. Asimismo, es posible incluir en esta fase las oportunidades y nuevos mercados para los productos y servicios que la organización podría entregar.

Toda esta información proporcionada sirve como base para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto o servicio contemplado en la segunda fase.

2. **La fase de creación del producto o servicio**, donde el grupo de investigación y desarrollo (I&D);

- Realiza una investigación básica para el desarrollo de nuevos productos/servicios radicalmente nuevos que agreguen valor a los clientes.
- Lleva a cabo una investigación aplicada con el objeto de explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación.
- Se enfocan los esfuerzos en llevar los nuevos productos/servicios al mercado.

Históricamente, se ha dedicado muy poca atención al desarrollo de indicadores de la actuación para los procesos de diseño y desarrollo de los productos. Hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

El éxito de este proceso debe ser motivado y evaluado por indicadores y objetivos específicos.

(ii) Proceso Operativo

Proceso que comienza con la recepción del pedido, continúa con su desarrollo y finaliza con la entrega de los productos o servicios. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna.

Históricamente, los procesos operativos han sido controlados por medio de indicadores financieros (costo estándar, presupuestos y desviaciones) pero en la actualidad se han complementado con indicadores de calidad y duración del ciclo, y más aún, se busca medir características adicionales donde se incluyen indicadores de flexibilidad o de características específicas que crean valor al cliente.

(iii) Proceso Servicio Post-Venta

Componente importante de la cadena de valor que busca atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio determinado. Los servicios de post-venta incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. El desempeño de este proceso puede ser medido a través de indicadores de tiempo, calidad y coste relacionados con las actividades ya mencionadas.

Anexo N°7, “Indicadores de los Procesos Internos”

(a) Investigación Básica y Aplicada

Entre éstos podemos nombrar el porcentaje de venta de nuevos productos, introducción de nuevos productos en relación a la competencia o según lo planeado, capacidad del proceso de fabricación, tiempo necesario para desarrollar productos/servicios, o bien, el ratio del beneficio de explotación. Éste último señala que lo más importante no es que sean productos altamente sofisticados, sino el que ostenten un potencial mercado.

(b) Desarrollo del Producto

Cada fase de desarrollo puede definirse por medio de indicadores, como rendimientos (el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase), tiempos de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen los compuestos en esa fase) y el coste (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esa fase). En esta fase se debe analizar y de acuerdo a sus puntos críticos (los que provoquen retrasos o altos costos, por ejemplo) seleccionar los indicadores que serán los inductores de un proceso de desarrollo de producto eficiente y exitoso.

(c) Tiempo

Los clientes, en gran medida, valoran los plazos de espera cortos, plazos de espera fiables y entregas puntuales. Para satisfacer estas demandas las empresas pueden escoger entre: tener procesos de producción y cumplimiento de pedidos de ciclo corto, libre de defectos, fiables y eficientes; o bien, producir y mantener una gran cantidad de existencias. Sin embargo, esta última opción tiene asociado un alto costo en producción, mantención y obsolescencia. Por lo tanto se prefiere trabajar de la primera manera por lo que reducir los tiempos de producción ha pasado a ser un objetivo crítico dentro de esta perspectiva.

El tiempo puede ser medido de distintas formas, entre ellas podemos nombrar al indicador “eficacia del ciclo de fabricación” que se define como el tiempo de proceso (TP) sobre el tiempo de producción efectivo (TPE). En un proceso ideal de producción “justo a tiempo” el TP debe ser igual al TPE, es decir este indicador es igual a 1. La idea que hay detrás de este ratio es que todo lo que no es tiempo de proceso efectivo es un tiempo perdido que no añade valor alguno. En la medida que este ratio se acerca a 1, la cantidad de tiempo perdido en trasladar, reparar y almacenar el producto está disminuyendo y su capacidad de responder rápidamente ha ido mejorando.

(d) Calidad

Son muchas las organizaciones que presentan iniciativas o programas de calidad, más aún si se considera a la calidad como una exigencia para competir en el mundo actual. Por esto las empresas se ven obligadas de alguna manera a medir este factor a través de indicadores como la tasa de defectos, tasa de devoluciones, tasa de desperdicios, reprocesos, etc., para empresas industriales; o indicadores de tiempo de espera, número de solicitudes no realizadas, atención al cliente, entre otras, si hablamos de empresas de servicios.

(e) Costo

Con el surgimiento de los sistemas de costos basado en las actividades (ABC) las empresas han podido establecer el costo de los productos de forma integral (obteniendo claramente el costo de sus procesos), a diferencia de los sistemas tradicionales que miden gastos y eficiencia de manera individual ya sea por operación o departamento.

Anexo N°8 “Categorías de indicadores fundamentales referente al personal”

(1) Satisfacción del empleado

La medición de este aspecto se justifica en que empleados satisfechos impactan positivamente en la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente. Una forma de medir es por medio de una encuesta que puede contener preguntas acerca del nivel de participación en las decisiones, reconocimientos cuando corresponden, acceso información suficiente, entre otros.

(2) Retención del empleado

Retener empleados tiene gran importancia en el largo plazo. La empresa, en la medida que transcurre el tiempo, realiza una inversión ya sea por la capacitación o el conocimiento adquirido en el quehacer diario de cada trabajador, por lo tanto cualquier salida representa una pérdida de capital intelectual. Es más, empleados leales tiene inculcados los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Esto se acostumbra medir con el porcentaje de rotación del personal clave.

(3) Productividad del empleado

Este es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado la capacitación y la moral de los empleados así como también la innovación, mejora de los procesos internos y satisfacción del cliente. Por lo tanto, el objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Un indicador es el ingreso por empleado, es decir la cantidad de beneficio que cada empleado puede generar; el problema radica en que tiene ciertas limitaciones, en especial cuando las metas son bastante ambiciosas donde se incentiva a tomar otras medidas no deseables para alcanzar las metas como por ejemplo, despedir empleados. Por lo tanto este indicador debe equilibrarse con otras medidas de éxito económico.

Anexo N°9 “Ejemplos de indicadores para la motivación, delegación de poder y Coherencia de Objetivos”

(1) Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

El indicador, número de sugerencias por empleado, conecta la participación de los empleados con la mejora de la actuación. Esta medida debe ser complementada con el número de sugerencias puestas en práctica de manera que el empleado se sienta con poder y motivado. Es importante que para que se den estas sugerencias, la administración debe procurar crear un ambiente de mutuo respeto y total seriedad ante la opinión del personal.

(2) Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

Este tipo de indicadores busca medir si los individuos o departamentos tienen equiparados sus objetivos con los de la organización. Es importante establecer un plan para poder determinar como la organización va conociendo y adquiriendo el concepto del CMI y a su vez ir controlando si la comunicación efectivamente se está desarrollando en base a lo planeado.

(3) Indicadores de la actuación de equipo

En la actualidad vemos cómo las empresas optan por trabajar en base a equipos de trabajo para conseguir procesos importantes, por lo tanto es necesario identificar objetivos e indicadores para motivar y monitorear el trabajo en equipo. Lo importante es que este tipo de indicadores comuniquen a los individuos que deben trabajar eficientemente, y que distintos equipos se presten asistencia y apoyo mutuo.

Anexo N°10, Ilustración de los desafíos (Rectángulos) y objetivos estratégicos (Círculos) en una cadena de restaurantes de comida rápida.

