

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA EXPERIENCIA CHILENA

Seminario para Optar al Título Ingeniero en Información y Control de Gestión

INTEGRANTES:

Hellen Costa Godoy

Gabriela Jorquera Ramírez

Laura Méndez Ormeño

DIRECTOR: ANTONIO FARÍAS LANDABUR.
Ingeniero en Información y Control de Gestión
Ph. D. In Management
Major in Financial Accounting and Management Control

Santiago, Chile

2005

“Las grandes obras las sueñan los genios locos, las ejecutan los luchadores natos, las disfrutan los felices cuerdos y las critican los inútiles crónicos”.

Proverbio Ruso

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos aquellos que han contribuido en la realización de este seminario.

A nuestro profesor guía Antonio Farías Landabur, a la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría por su respaldo a este trabajo, y a todas las personas de las empresas encuestadas que tuvieron la buena disposición para atendernos y darnos su tiempo.

Un agradecimiento especial a Claudia Córdova Chamaca y a Cristián Méndez Ormeño por su colaboración y comprensión.

A todos ellos, Muchas Gracias.

Me parece que fue ayer cuando ingresaba a esta Universidad. Hoy, después de todo el trabajo, esfuerzo y experiencias vividas, siento que he alcanzado una de mis principales metas, la cual no logré sola, ya que existen personas que son los pilares de lo que soy. Por esto, agradezco a mi familia por su apoyo, especialmente a mis padres, Héctor y Brunilda, por su esfuerzo y preocupación, que me permitieron llegar hasta acá. A Marcelo, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A mi fiel equipo de trabajo, a mis amigos y a todos aquellos que creyeron en mí.

Hellen Costa Godoy

Hoy termina una etapa importante en mi vida que no lo hubiese logrado sin el apoyo de cada uno de ustedes. Agradezco a mis padres, Mónica y Leonardo, por darme los valores y la educación que hacen de mí lo que hoy soy. A mis hermanos, Leonardo y Cristóbal por haber creído siempre en mí. A mis amigos por brindarme sus hombros cada vez que los necesité. En especial, le doy gracias a Rodrigo que en estos difíciles años ha sido mi compañero y confidente. Y agradezco a Dios por darme grandes oportunidades y colocar en mi camino a personas maravillosas.

Gabriela Jorquera Ramírez

Pocas veces creí que llegaría al final de este camino, por lo que quiero agradecer a todos quienes influyeron sobre ello. A mi familia, por soñar con una hija profesional y hacer este sueño mío; a mi padre, Domingo por alentarme a seguir adelante; a mi hermano Cristian, por la eterna comprensión y buena disposición; y sobretodo a mi madre, Delia por su incondicionalidad, su enorme amor y apoyo. Gracias a ti hoy estoy aquí. También al mejor equipo que he conocido, mis amigas Hellen, Gabriela y Claudia. Sin ustedes quizás hoy mi camino sería diferente. Gracias Rodrigo por todos tus consejos y tu ayuda. Por último, gracias a Dios por todo lo entregado.

Laura Méndez Ormeño

ABSTRACT

The measurement of performance is even more relevant inside organizations, a phenomenon that has also affected Chilean companies which have incorporated excellence practices with certain delay, such as Balanced Scorecard, a tool that has been an interest center the both academic and business areas during the latest years.

The following research describes Chile's situation with respect to the Balanced Scorecard use and it presents an analysis the of the key factors for the success in the implementation of the Balanced Scorecard (according to the authors) showing a picture how the Chilean companies have adapted this tool. In this context, we have found a diversity of Balanced Scorecards, that differ among then in aspects such as the importance they might within the company, the diffusion among the workers, how useful they might be, the evolution of the tool, among others. Therefore, we find examples of a complex and unintelligible indicators that have imposed from other countries and powerful tool that monitor the critical **fersks** of the business.

We made this research over the most stock market - in Chile. Thus, we included a list included in IPSA indicator (Selective **xxxx** of stock prices) which contains the 40 – stock markets exchange companies in the Chilean stock market, achieving a 60% rate as a response.

The evidence suggest that this tool is fully developed in our country, reaching evolution stages.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	6
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1 SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	13
1.1 LOS CAMBIOS DEL ENTORNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN	13
1.2 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	14
1.2.1 <i>Definición de Estándares.....</i>	15
1.2.2 <i>Fijación de los procedimientos de medición</i>	16
1.2.3 <i>Medición del desempeño real</i>	16
1.2.4 <i>Evaluación del desempeño</i>	16
1.2.5 <i>Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras</i>	17
1.3 CONTROL DE GESTIÓN	19
1.4 EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
1.4.1 <i>Medición del Desempeño.....</i>	23
1.4.2 <i>Indicadores de Gestión.....</i>	24
1.5 SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO E INDICADORES DE GESTIÓN	25
1.5.1 <i>Indicadores Financieros.....</i>	26
1.5.2 <i>Indicadores no financieros</i>	26
1.6 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	27
1.7 INDICADORES FINANCIEROS V/S NO FINANCIEROS.....	28
1.8 RELACIONES ENTRE MEDIDAS FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS	31
1.8.1 <i>La Cadena de Servicio-Beneficio (Service Profit Chain)</i>	32
1.8.2 <i>El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....</i>	32
1.8.3 <i>El análisis Cliente-Beneficio (Customer-Profitability Analysis)</i>	32
1.8.4 <i>El modelo de acciones ligadas a las ganancias (Action-Profit- Linkage Model).....</i>	33
1.8.5 <i>El modelo del retorno en la calidad (Return on Quality).....</i>	34
1.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL V/S OTROS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	34
CAPÍTULO 2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	36
2.1 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	40
2.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	42
2.3 CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	43

2.4	DEFICIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	44
2.5	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	45
2.5.1	<i>Perspectiva Financiera</i>	46
2.5.2	<i>Perspectiva del Cliente</i>	49
2.5.2.1	Indicadores Genéricos	51
2.5.2.2	Indicadores Impulsores de Valor.....	52
2.5.3	<i>Perspectiva del Proceso Interno</i>	53
2.5.3.1	Cadena de Valor del Proceso Interno	54
2.5.3.1.1	Proceso de Innovación	55
2.5.3.1.2	Proceso Operativo.....	55
2.5.3.1.3	Proceso Servicio Post-Venta.....	56
2.5.3.2	Indicadores de los Procesos Internos.....	56
2.5.4	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	58
2.5.4.1	Capacidad del Personal	58
2.5.4.1.1	Satisfacción del empleado.....	59
2.5.4.1.2	Retención del empleado.....	59
2.5.4.1.3	Productividad del empleado.....	59
2.5.4.2	Capacidad de los Sistemas de Información	60
2.5.4.3	Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos	60
2.5.4.3.1	Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.....	60
2.5.4.3.2	Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización	61
2.5.4.3.3	Indicadores de la actuación de equipo.....	61
2.6	DEBILIDADES DEL MODELO PLANTEADO POR KAPLAN Y NORTON	61
CAPÍTULO 3 ESTUDIO EXPLORATORIO		64
3.1	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	64
3.2	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO.....	66
3.3	RESULTADOS OBTENIDOS.....	69
3.3.1	<i>Utilización del CMI en Chile</i>	70
3.3.2	<i>Primer Contacto de las Empresas en Chile con el CMI</i>	71
3.3.3	<i>Origen de la Iniciativa</i>	72
3.3.4	<i>Motivación para su Incorporación</i>	73
3.3.5	<i>Área a Cargo de la Implementación del CMI</i>	75
3.3.6	<i>Apoyo de la Alta Dirección en la Implementación del CMI</i>	76
3.3.7	<i>Equipo de Trabajo para la Implementación</i>	77
3.3.8	<i>Tiempo de Duración de la Implementación</i>	77
3.3.9	<i>Tiempo en Consensuar la Estrategia</i>	78
3.3.10	<i>Forma de Comunicación de la Estrategia</i>	79
3.3.11	<i>Perspectivas Utilizadas</i>	81

3.3.12	<i>Proceso de Comunicación del CMI</i>	83
3.3.13	<i>Fines para los cuales es Utilizado el CMI</i>	85
3.3.14	<i>Incentivos Ligados a los Indicadores del CMI</i>	86
3.3.15	<i>Tecnología Asociada a la Construcción del CMI y a la Generación de Informes</i>	88
3.3.16	<i>Definición de Metas o Estándares</i>	90
3.3.17	<i>Desviaciones y Causas</i>	92
3.3.18	<i>Relaciones Causales</i>	93
3.3.19	<i>Monitoreo de la Estrategia</i>	94
3.3.20	<i>Relaciones Causales y Monitoreo de la Estrategia</i>	95
3.3.21	<i>Información Generada por el CMI</i>	96
3.3.22	<i>Mejoras en el Desempeño</i>	98
3.3.23	<i>Cumplimiento de Objetivos</i>	100
3.3.24	<i>Planes para el CMI</i>	102
3.3.25	<i>Grado de Imposición del CMI</i>	103
3.3.26	<i>Deficiencias del CMI</i>	104
3.3.27	<i>Potencialidad del CMI</i>	105
3.3.28	<i>Situación de las Compañías que no Utilizan CMI</i>	107
3.3.29	<i>¿Qué es el CMI?</i>	108
3.4	ASPECTOS RELEVANTES EN TORNO AL CMI.....	109
CONCLUSIONES		110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		121
ANEXOS		124
	ANEXO N°1: EMPRESAS DEL IPSA.....	124
	ANEXO N°2: MUESTRA RELEVANTE.....	126
	ANEXO N°3: CUESTIONARIO.....	128
	ANEXO N° 4: TIPOLOGÍA.....	142

TABLA DE ILUSTRACIONES

FIGURA N° 1: PROCESO DE CONTROL TRADICIONAL	17
FIGURA N° 2: SISTEMA DE CONTROL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO	19
FIGURA N° 3: RELACIÓN CAUSA-EFECTO	38
FIGURA N° 4: EJEMPLO MAPA CAUSA-EFECTO	40
FIGURA N° 5: ESQUEMA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CMI	43
FIGURA N° 6: MODELO DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR	54
GRÁFICO N° 1: UTILIZACIÓN DEL CMI.....	71
GRÁFICO N° 2: TENDENCIA DEL USO DEL CMI.....	72
GRÁFICO N° 3: ORIGEN DE LA INICIATIVA.....	73
GRÁFICO N° 4: CAUSAS DE INCORPORACIÓN	74
GRÁFICO N° 5: OTRAS CAUSAS DE INCORPORACIÓN	74
GRÁFICO N° 6: ENCARGADOS DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN	75
GRÁFICO N° 7: PARTICIPACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	76
GRÁFICO N° 8: EQUIPO ENCARGADO DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN.....	77
GRÁFICO N° 9: ESTADO DE LA ESTRATEGIA.....	79
GRÁFICO N° 10: TIEMPO DE CONSENSO DE LA ESTRATEGIA	79
GRÁFICO N° 11: MANERAS DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	80
GRÁFICO N° 12: NÚMERO DE PERSPECTIVAS UTILIZADAS	81
GRÁFICO N° 13: COMPOSICIÓN DE 4 PERSPECTIVAS	82
GRÁFICO N° 14: COMPOSICIÓN 5 PERSPECTIVAS.....	82
GRÁFICO N° 15: COMPOSICIÓN 3 PERSPECTIVAS.....	83
GRÁFICO N° 16: COMUNICACIÓN DEL CMI.....	84
GRÁFICO N° 17: FINES DE UTILIZACIÓN DEL CMI.....	86
GRÁFICO N° 18: INCENTIVOS LIGADOS AL CMI.....	87
GRÁFICO N° 19: PERSPECTIVAS INFLUYENTES EN LOS INCENTIVOS	87
GRÁFICO N° 20: APOYO TECNOLÓGICO PARA CONSTRUIR UN CMI	88
GRÁFICO N° 21: APOYO TECNOLÓGICO PARA LA GENERACIÓN DE INFORMES	89
GRÁFICO N° 22: DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES	90
GRÁFICO N° 23: PROCESO DE DEFINICIÓN DE METAS	91
GRÁFICO N° 24: RESPONSABLES DEL ANÁLISIS DE DESVIACIONES	92
GRÁFICO N° 25: RELACIONES CAUSALES.....	94
GRÁFICO N° 26: MONITOREO DE ESTRATEGIA	94
GRÁFICO N° 27: RELACIONES CAUSALES CORRECTAMENTE DEFINIDAS	96
GRÁFICO N° 28: USUARIOS DE LA INFORMACIÓN.....	97
GRÁFICO N° 29: APRECIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	97

GRÁFICO N° 30: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	98
GRÁFICO N° 31: MEJORA DE DESEMPEÑO.....	99
GRÁFICO N° 32: DESEMPEÑO FAVORABLE.....	99
GRÁFICO N° 33: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	100
GRÁFICO N° 34. CAUSAS DE CUMPLIMIENTO	101
GRÁFICO N° 35: CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO.....	102
GRÁFICO N° 36: EXPECTATIVAS PARA EL CMI	103
GRÁFICO N° 37: IMPOSICIÓN DEL CMI.....	103
GRÁFICO N° 38: DEFICIENCIAS DEL CMI	105
GRÁFICO N° 39: POTENCIALIDAD DEL CMI	106
GRÁFICO N° 40: DEFINICIÓN DEL CMI.....	108

INTRODUCCIÓN

Para nadie es desconocido que la empresa chilena ha cambiado de manera importante durante las últimas décadas y que los tiempos indican que esta tendencia no cesará. Al contrario. A diario, cada empresa que opera en Chile se ve enfrentada a nuevos desafíos.

Los nuevos escenarios a los que se está viendo enfrentado nuestro país (y los hasta ahora insospechados que seguramente enfrentará producto de los acuerdos tendientes a lograr una mayor apertura económica) han cambiado, y seguirán cambiando, el ambiente que enfrentan las empresas chilenas.

Por otro lado, la empresa familiar que ha venido imperando en nuestro país, también ha crecido, y se ha visto obligada a replantear todas sus áreas en busca de la profesionalización.

Lo anterior se suma a que la economía chilena, considerada hoy por hoy sólida y rentable, ha convertido a Chile en un atractivo para la inversión externa, lo que ha aumentado la presencia de las empresas extranjeras en nuestro país, haciendo crecer consecuentemente la competencia en las diferentes industrias.

Producto de todos estos cambios, los sistemas de gestión en la empresa también han tenido que modificarse para dar respuesta a la extraordinaria complejidad que han ido adoptando los sistemas organizativos, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

La pregunta que nace entonces es: ¿Qué sistemas de gestión ha adoptado la empresa que opera en Chile? ¿La inserción internacional de nuestras empresas ha influido en la elección de los sistemas de gestión que se aplican en ellas? Y en particular ¿Se han introducido en las empresas chilenas modelos de gestión ampliamente difundidos en el extranjero tales como el Balanced Scorecard?. Si es así, ¿Cómo llegaron a ellas y desde cuándo se han comenzado a aplicar?.

Las preguntas son múltiples y, hasta ahora, el terreno inexplorado. No tenemos evidencia documentada de qué está sucediendo en nuestras empresas en este sentido, por lo que resulta interesante intentar conocer su experiencia.

Tal inquietud es el motor de nuestro estudio exploratorio de la experiencia chilena, donde hemos querido hacer una primera aproximación al “estado del arte” en nuestro país con respecto a las herramientas de gestión y, en particular, al Balanced Scorecard.

Los resultados de nuestro recorrido por grandes empresas chilenas y las conclusiones obtenidas de nuestra indagación se plasman en la presente memoria.

CAPÍTULO 1 SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 Los Cambios del Entorno y el Control de Gestión

Las empresas de todo el mundo ya no enfrentan el mismo entorno al que se veían expuestas hace 20 años. Incluso las empresas situadas en industrias con una baja competencia relativa se han visto afectadas por la entrada de nuevos actores a sus áreas de negocio, cambiando de manera importante el escenario en que se desenvolvían, encontrándose hoy a un nivel de competitividad muy superior.

Las empresas chilenas también han experimentado este fenómeno, producido principalmente por las nuevas tecnologías que han permitido el comercio mundial, la entrada de nuevos competidores a los mercados locales, la profesionalización de las empresas y la maduración de las industrias.

Basta ver lo que ha sucedido tan sólo en los últimos diez años en nuestro país, donde el número de competidores en diversos negocios se ha reducido a la mitad. Hace diez años en Chile había treinta y tres bancos y cuatro financieras; las mayores cuatro cadenas de supermercados manejaban el 37% del mercado, había casi un operador de TV cable por región, existían veintiún AFP y las farmacias de barrio eran más de 1.900. Hoy, el número de bancos se ha reducido en un 21%; desaparecieron las financieras; dos cadenas de supermercados tienen el 56.8% del negocio; las dos únicas empresas de televisión por cable que restan están por fusionarse; hoy compiten sólo seis AFP y tres redes de farmacias manejan el 90% del mercado.¹

Todo lo anterior es un reflejo de que la competitividad ha aumentado de manera importante y que los procesos de negocios han adquirido una mayor complejidad.

¹ www.tercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_61297581,00.html

A esto se suma el surgimiento de un cliente más informado y exigente; la aparición de organismos que asumen la defensa de los derechos de los consumidores (el SERNAC, en Chile); el reemplazo de los procesos industriales como fuente de creación de valor por el conocimiento, y otros fenómenos que reflejan que los tiempos, también para las empresas chilenas, no son los mismos que antes.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

1.2 Sistemas de Control de Gestión

A lo largo de la historia de la administración variados autores han dado diversas definiciones de lo que se puede entender por Control de Gestión.

Por nuestra parte, en pos de trazar una primera aproximación a este concepto, fusionaremos la definición de gestión con una serie de consideraciones sobre el control.

En primer lugar, podemos decir que la gestión corresponde a “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”². Está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o alcanzar un objetivo. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Por otro lado el control puede ser definido como el proceso para aumentar la probabilidad de que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas de modo de mantener a la organización o sistema en buen camino. En este proceso es donde las organizaciones deben definir la información que necesitarán y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus

² Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

necesidades.

El control como proceso se asocia a las distintas herramientas de control mediante un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos asociados a la idea de sistema.

Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

1.2.1 Definición de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa y sus unidades, en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda contrastarse con ellos.

Es en esta etapa cuando se determina cuáles son las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos

y donde se establecen los criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Los estándares pueden ser físicos (representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, otros) o pueden estipularse en términos monetarios (costos, ingresos o inversiones).

1.2.2 Fijación de los procedimientos de medición

En esta etapa se definen los métodos que posteriormente serán usados para obtener información acerca del desempeño real de la compañía. La calidad de la información sobre el desempeño real que se obtiene en la etapa posterior estará determinada de forma importante por el grado de adecuación de los procedimientos de medición del desempeño que se establezcan en esta etapa.

1.2.3 Medición del desempeño real

Usando los métodos definidos anteriormente, se procede a la obtención y organización de la información acerca de los resultados efectivamente obtenidos por la compañía para posteriormente analizar el grado de correspondencia con los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar.

Si los procedimientos de medición se fijan adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente qué están haciendo los integrantes de la organización, la medición del desempeño real será fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se hará más difícil la medición.

1.2.4 Evaluación del desempeño

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de los miembros de la organización, sobre la base de los objetivos definidos previamente y de acuerdo a la información recolectada por los agentes evaluadores. Para poder llevar a cabo la evaluación

es necesario que quien la realice tenga el conocimiento apropiado de las acciones llevadas a cabo por el ente evaluado en relación con la consecución de los objetivos por los cuales éste es responsable.

En esta etapa se obtiene además información acerca de las desviaciones con respecto a los objetivos planteados.

1.2.5 Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras

En esta etapa se reprograma el proceso de control con la información obtenida luego del análisis de las causas del desvío. Incluye la corrección de las desviaciones y el definición de planes para evitarlas en el futuro.

El proceso de control tradicional se esquematiza en la siguiente figura:

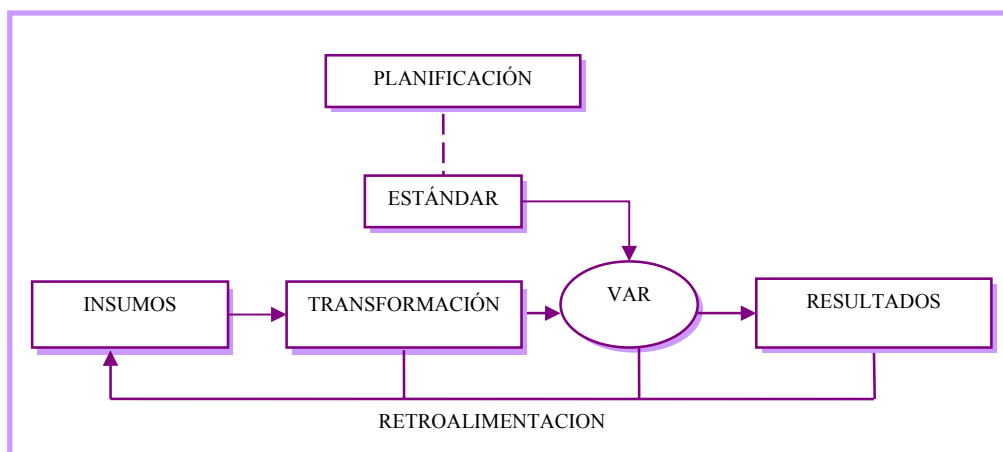


Figura N° 1: Proceso de Control Tradicional

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar su posible aparición. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el

entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos.

Es por ello que se ha planteado un nuevo enfoque para el sistema de control, donde éste no tan sólo controla la implementación de la estrategia, sino que también controla la planificación estratégica, es decir, se cuestionan los objetivos estratégicos, y por ende, los estándares establecidos.

En este sistema de control (denominado por algunos autores Sistema de Control con enfoque estratégico) cada objetivo está debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Así, el sistema de control funciona de tal forma que permite obtener la información necesaria, en el momento preciso, teniendo la posibilidad de actuar proactivamente.

Permite conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

El proceso de control antes descrito se puede caracterizar, en líneas generales, mediante el siguiente esquema:

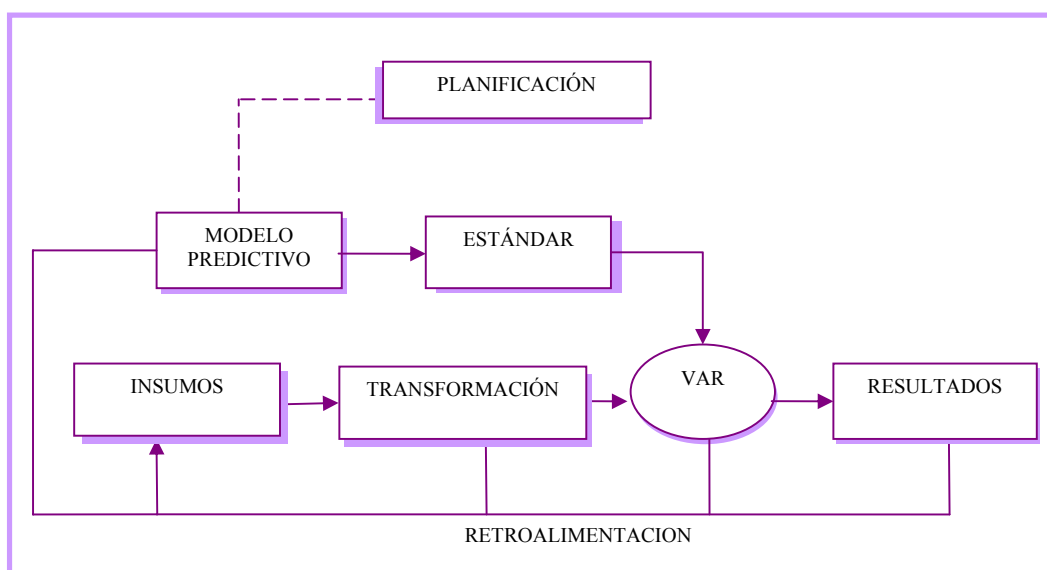


Figura Nº 2: Sistema de Control con Enfoque Estratégico

Es importante destacar que, independiente del tipo de sistema de control utilizado por la empresa, éste debe estar soportado por las metas que se trace la organización y la estrategia para lograrlas. Cada parte de este sistema de control debe estar claramente definida e integrada a una estructura organizacional que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización.

1.3 CONTROL DE GESTIÓN

En un principio se consideraba al Control de Gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía (y para algunos aún constituye) el elemento fundamental del control.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten de su aspecto esencialmente contable y de corto plazo.

Existen múltiples definiciones de Control de Gestión que varían de acuerdo al autor y al transcurso de los años, lo cual es un reflejo más del constante cambio en el entorno empresarial que ha hecho evolucionar la forma de pensar y actuar en esta área, así como también las herramientas empleadas para dirigir una organización.

Por lo anterior, resulta interesante citar a algunos autores que han entregado su visión con respecto a este concepto.

“El Control de Gestión es un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, (siendo) lo primero prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar los objetivos y definir un programa de acción; y lo segundo, controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas” (*García L, 1975*)

“Es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.” (*Anthony R, 1987*)

“La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, siendo el control una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?” (*Goldratt 1990*)

“Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta.” (*Amat J, 1992*)

“El Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados” (*Jordan H, 1995*)

Basándonos en la visión expuesta por los distintos autores y las consideraciones hechas anteriormente con respecto al control y la gestión, procederemos a definir el Control de Gestión de la siguiente manera:

Proceso creado con el fin de apoyar a la dirección de la organización mediante diversas herramientas que, con información generada periódicamente, permite conocer el comportamiento y los resultados de las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales.

Es un proceso estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales con la planificación de manera de ajustar las acciones futuras de la organización. De este modo, los gerentes superiores pueden formarse una opinión tanto de la efectividad de la implementación de direcciones estratégicas, como de la eficiencia lograda en el uso de sus recursos primarios.

El Control de Gestión además intenta monitorear de manera global lo que está ocurriendo en la organización, utilizando para ello un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.

De este modo, constituye el proceso por intermedio del cual los directivos de la organización logran influir sobre los demás miembros para que éstos cumplan e implementen las estrategias que la entidad ha establecido.

Finalmente, el Control de Gestión, en especial cuando se conecta con los sistemas de recompensas, se torna en impulsor clave de la conducta deseada dentro del marco organizacional.

El Control de Gestión organizacional estará condicionado por múltiples factores, entre los cuales encontramos el entorno; los objetivos de la empresa; la estructura de la organización; el tamaño de ésta y su cultura.

1.4 EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De la definición anteriormente planteada podemos decir, de manera simple, que 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.

Por ello, la evaluación del desempeño cumple un rol primordial dentro del Control de Gestión, 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, a partir de la información recolectada por quienes realizan la evaluación.

De esta forma, mediante la evaluación del desempeño se espera lograr gran parte de 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.

Para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario que quien evalúe tenga el conocimiento adecuado acerca de las acciones realizadas por los individuos evaluados, en relación con el logro de los objetivos de los que éste es responsable.

El conocimiento requerido para ello se puede obtener de dos maneras distintas:

- A través de la observación directa del comportamiento de quien es evaluado.
- A través de la medición de los resultados obtenidos como consecuencia de la acción.

Cuando es posible conocer con certeza las acciones que se deben llevar a cabo para obtener los resultados deseados y no es posible medir con certeza los resultados de la acción, la evaluación del desempeño debiera basarse en la observación directa.

Asimismo, cuando existe un conocimiento imperfecto del proceso de transformación, pero los resultados pueden ser medidos con certeza debiera utilizarse la medición del desempeño en base a estos últimos como criterio para la evaluación.

Cuando ambos criterios pueden ser establecidos adecuadamente, cualquiera de ellos (o su combinación) puede ser utilizado como base de la evaluación del desempeño.

1.4.1 Medición del Desempeño

Como se mencionó anteriormente, 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.

Dado que en 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 éstos, 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.

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

1.4.2 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.

1.5 Sistemas de Medición del Desempeño e Indicadores de Gestión

El sistema de medición del desempeño puede descansar sobre distintos tipos de indicadores de gestión. Éstos le permiten a la compañía establecer los objetivos individuales y traducirlos a las distintas unidades; medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro; diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control; facilitar la redefinición de los objetivos, ya que los indicadores se basan en ellos; medir la contribución de cada centro al resultado; 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 intenta integrarlos para representar al máximo las características del proceso de negocio, reflejando el carácter no excluyente de ambos tipos de indicadores.

1.5.1 Indicadores Financieros

Es el tipo de indicador que se ha utilizado históricamente en las empresas, puesto que tradicionalmente los objetivos se trazaban en términos exclusivamente financieros y se buscaba una cuantificación económica de las decisiones tomadas.

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 de que un indicador así lo sea, no necesariamente es señal de que corresponde a un indicador financiero.

Entre los indicadores financieros podemos nombrar los relacionados con ventas, margen de beneficio, endeudamiento, costos y tesorería.

1.5.2 Indicadores no financieros

Se denomina indicador no financiero a todo aquel indicador que no ha sido construido sobre la base de la información proporcionada por los sistemas contables o se ha basado en este tipo de información de manera muy menor.

Se dice que representan la cuantificación de aspectos intangibles del negocio, que no son posibles de captar o son captados de manera incompleta por los sistemas contables.

Entre los indicadores no financieros podemos encontrar los relacionados con cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la

organización, etc.

En general, para que el conjunto de indicadores de gestión pueda ser un buen sustento del sistema de medición del desempeño debería:

- Considerar 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.

1.6 Evolución de los Sistemas de Medición de Desempeño

Al momento de hablar del Control de Gestión en las empresas enfrentadas a este nuevo entorno, inmediatamente resalta la importancia del Sistema de Medición del Desempeño con que se cuenta, ya que es éste el que provee la información necesaria a los administradores para determinar si la estrategia está siendo bien implementada y si es adecuada con relación al entorno en que se compete.

Últimamente se ha observado un creciente interés por desarrollar sistemas que otorguen información más útil acerca del desempeño de las organizaciones, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones y captar, de la mejor forma posible, las nuevas variables que contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, para realizar esta labor los sistemas de medición del desempeño se basan en dos tipos principales de indicadores, los denominados financieros y los no financieros.

Cada tipo de indicador posee diferentes características y contribuyen de manera distinta a captar las variables que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Una exposición acerca la evolución de las visiones sobre ambos tipos de indicadores se presenta a continuación.

1.7 Indicadores Financieros v/s No Financieros

Como se comentó anteriormente, el entorno en el que se desenvuelven las empresas ha sido afectado por una serie de cambios y hoy las compañías se encuentran en entornos en que la inestabilidad y la hostilidad tienden a ser factores comunes. Por esto es que las empresas han debido variar su manera de competir en estos mercados, naciendo de esta forma estrategias centradas en el cliente, en la calidad, en los recursos humanos, u otras que en su mayoría difieren de la estrategia recurrente del pasado: liderazgo en costos con base en las economías de escala.

Por ello, para una gran cantidad de empresas, desarrollar y gestionar sus activos intangibles se ha vuelto más importante que invertir en sus activos físicos y gestionarlos.

Con esta nueva generación de estrategias, nació el interés de los directivos por reenfocar sus esfuerzos a la hora de medir el desempeño de su organización hacia un espectro más amplio de variables que no se limitan a las medidas financieras. Estas últimas habían sido ampliamente utilizadas en el pasado, pero debido a los trastornos señalados, pasaron a ser insuficientes para los administradores, ya que entregan información acerca del desempeño pasado y propenden al éxito en el corto plazo. El objetivo de incluir medidas no financieras en la medición del desempeño es evaluar la gestión de los activos intangibles de la empresa.

Varios autores han expuesto la limitación de los sistemas de medición basados exclusivamente en indicadores financieros. Un sistema de esta naturaleza hará que los ejecutivos se concentren en objetivos financieros de corto plazo en perjuicio, muchas veces, de otras metas de la empresa que actualmente resultan ser tan, e incluso más importantes que las anteriores.

Así, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen resultados financieros en el corto plazo, se hacen trueques que limitan, por ejemplo, la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. De esta forma la presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca el gasto en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, base de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo del mercado.

A corto plazo el modelo de contabilidad financiera informa que estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, incluso cuando las reducciones han canibalizado las existencias de activos de una empresa, y su capacidad de creación de valor económico futuro. Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de altos precios o un menor servicio. En el corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Lo anterior muestra que el no invertir en recursos que permitan desarrollar intangibles debilita a la empresa en su posibilidad de conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

Otro punto importante de discusión ha sido la temporalidad de la información que proporcionan estos indicadores. Los indicadores financieros otorgan información acerca de la actuación pasada, es decir, sólo permiten evaluar una vez que los resultados se han producido y por lo tanto, en el caso de que no se haya alcanzado el estándar, corregir la acción en forma reactiva. Así, surge la necesidad de información más oportuna, que permitiera corregir a tiempo posibles desviaciones a los objetivos planteados, “que muestre el desempeño actual de las actividades claves para el logro de ingresos financieros superiores en el largo plazo”³.

Los indicadores financieros, por lo general, no dan información de factores críticos para el cumplimiento de la estrategia, sobre todo hoy, cuando la mayoría de las estrategias están

³ Farías L., Antonio. Control de Gestión: Un Enfoque Integral. Estudios de Información y Control de Gestión. Volumen 5.

centradas, por ejemplo, en la creación de valor para el cliente, en el servicio, en el conocimiento, la innovación y en los sistemas, elementos que no se reflejan en un Estado Financiero.

Por otro lado, estos indicadores no son suficientes para que el empleado pueda identificar la relación entre sus labores y los resultados financieros que la empresa pretende alcanzar, por lo que no existe una claridad en cuál es su contribución en los logros de la compañía.

Aunque es indiscutible que las medidas financieras usadas en forma exclusiva, no entregan la información suficiente para llevar a la organización hacia un desempeño que permita el logro de sus objetivos de largo plazo, debemos reconocer que la inclusión de indicadores no financieros, implica una mayor complejidad para los ejecutivos al momento de identificarlos y medirlos.

El uso de los indicadores no financieros permite la inclusión de cierto grado de subjetividad en la medición (en algunos indicadores como satisfacción del cliente, esfuerzo del empleado y satisfacción del empleado, por ejemplo), lo que añade complejidad al proceso de medición, ya que es más difícil construir este tipo de indicadores, y a la evaluación posterior, porque los empleados estarán más reticentes a ser evaluados de esta forma.

Los ejecutivos deben preguntarse qué medir, ya que no es suficiente agregar indicadores no financieros al sistema con el que se cuenta. Resulta crítico identificar los factores claves del éxito y medirlos para orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos. El entorno, los objetivos estratégicos, la tecnología, los recursos con los que cuenta la empresa; en general, las distintas formas de competir, condicionan las medidas de desempeño a utilizar.

Además, se debe tener presente que no es posible medirlo todo, claramente esto es imposible e ineficiente. Al medir demasiadas cosas, una empresa contará con más datos, pero no con información útil para tomar decisiones. La empresa debe utilizar sus recursos en forma eficiente, por lo que la medición debe reportar un beneficio mayor al costo que significa realizar esta actividad de control.

Finalmente, no podemos olvidar el impacto que tiene un sistema de medición del desempeño sobre el comportamiento humano a la hora de escoger las actividades que serán medidas. Al tener indicadores incorrectos (que no sean críticos o que incluso pueden llegar a ser contraproducentes para el cumplimiento de la estrategia) las personas se esforzarán por conseguir aquellas metas por las cuales se evaluará su desempeño y que no estarán contribuyendo al éxito de la organización.

1.8 Relaciones entre Medidas Financieras y No Financieras

Como se expuso, no basta con la mera inclusión de indicadores no financieros al azar, sino que éstos deben ser escogidos con mucho cuidado según la estrategia de la empresa. Pero tampoco es suficiente elegir aquellas medidas no financieras que son críticas, puesto que éstas, además, deben estar relacionadas con los indicadores financieros.

Una de las razones que sustentan la incorporación de indicadores no financieros tiene relación con la oportunidad de la información que proporcionan. Éstos, al estar conectados con los objetivos financieros, ayudan a predecir los resultados financieros futuros, siempre y cuando dicha conexión haya estado clara al momento de la construcción de los indicadores en forma de una cadena de situaciones que lleven a la empresa a los resultados financieros deseados. En la medida que estos inductores de actuación futura se tengan claros y se midan adecuadamente, se podrá actuar más oportunamente ante acciones que apunten a objetivos distintos a los esperados, reorientando los esfuerzos de toda la organización sin la necesidad de esperar los resultados finales para actuar en forma reactiva y tardía (que sólo permitiría corregir el próximo ciclo).

Puesto que la competencia se ha intensificado y la información se ha vuelto más accesible, los sistemas de medición del desempeño basados en medidas financieras han sido percibidos como insuficientes comenzando a valorarse las medidas no financieras como una fuente importante de información.

En esta constante búsqueda distintos autores han contribuido a la mejora de los Sistemas de Medición del Desempeño en términos de la calidad de la información que éstos entregan y a una utilización más integral de estas herramientas.

Estos autores han desarrollado distintos marcos conceptuales entre ellos: “Service-Profit Chain” (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997); “Balanced Scorecard” (Kaplan y Norton, 1992); “Customer-Profitability Analysis” (Kaplan y Cooper, 1998); “Action-Profit-Linkage Model” (Epstein y Westbrook, 2001) y “Return on Quality” (Rust y Zahorik).

1.8.1 La Cadena de Servicio-Beneficio (Service Profit Chain)

Enfatiza la importancia de las personas para la empresa, tanto de los clientes como de los empleados, y los liga de manera de que influyan en el desempeño de la empresa. Es una ecuación que establece la relación entre políticas corporativas, satisfacción de los empleados, creación de valor, lealtad del cliente y rentabilidad. Establece una cadena causal de la siguiente forma: Satisfacción del Empleado – Creación de valor – Satisfacción del Cliente – Lealtad del Cliente – Ganancias y Crecimiento.

1.8.2 El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Es un Sistema de Medición del Desempeño que utiliza cuatro perspectivas para controlar la implementación de la estrategia en sus factores críticos de éxito y su adecuación al entorno. Estas perspectivas son: financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento. Todas éstas ligadas en forma causal contribuirían a controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos midiendo los factores claves y sus inductores de actuación de manera de lograr un control anticipado y enfocado no solamente en la actuación financiera.

1.8.3 El análisis Cliente-Beneficio (Customer-Profitability Analysis)

Plantea la obtención de información relacionada con el cliente, especialmente para empresas que lo sitúan como el centro de su estrategia y como el principal responsable del

éxito o fracaso de la organización. La idea es identificar la contribución a las ganancias de cada cliente y dónde exactamente éstas se producen.

Propone una metodología para asociar las actividades relacionadas con los clientes y los costos asociados a estas actividades (tales como adquisiciones, servicio al cliente, marketing, reclamos y pérdidas por robo).

La metodología propuesta identifica los costos fácilmente asignables en forma directa a la interacción de la compañía con el cliente, y usa sustitutos de asignación de costos para aquellos costos cuya causalidad no sea clara o no se tenga suficiente información para hacerlo. Enfatiza la asignación de los costos al nivel organizacional más bajo posible.

Con la información obtenida de la metodología se hace el análisis del desempeño con respecto al cliente.

El objetivo de hacer este análisis no es obtener un número para determinar si el desempeño es correcto o no, sino que se busca la utilización de esta información para diferenciar los clientes no rentables de los que en realidad lo son. De este modo, ayuda a encauzar las energías hacia la identificación individual de cada cliente por segmento, haciendo posible el dejar de lado las ganancias y costos promedio que suelen ser muchas veces confusos.

Este modelo además cuestiona la creencia común de que un alto volumen de clientes es automáticamente sinónimo de ganancias y que un bajo volumen de clientes hace disminuir las ganancias, planteando que es necesario también incluir otros rasgos del cliente en la ecuación de rentabilidad.

1.8.4 El modelo de acciones ligadas a las ganancias (Action-Profit- Linkage Model)

Este modelo ayuda a las empresas a identificar, medir y entender la relación causal entre actividades y ganancias.

Propone una forma de identificar las actividades que posibilitan la obtención de ganancias, las que varían de empresa en empresa. Puesto que las organizaciones tratan de establecer esta relación mediante prueba y error, los autores proporcionan un marco conceptual que les pueda guiar en ello de modo de obtener una vinculación entre actividades y ganancias lo más completa y libre de incertidumbre posible. Así, permite a los administradores tener una idea clara de como cada acción dentro de cualquier función corporativa afecta a las ganancias totales.

Podría afirmarse que el modelo denominado la cadena de servicio beneficio mencionado anteriormente es un caso particular del modelo de las acciones ligadas a las ganancias.

1.8.5 El modelo del retorno en la calidad (Return on Quality)

Puede ser considerado un caso particular del modelo anterior (Action Profit Linkage Model). Plantea que a través de una cadena de variables es posible rastrear los factores que causan las mejoras en rentabilidad. A diferencia del modelo general sólo se enfoca en las mejoras en la calidad del producto o servicio y estudia el impacto financiero de estas mejoras, proyectando el valor presente y el retorno de la inversión.

1.9 Cuadro de Mando Integral v/s Otros Sistemas de Medición del Desempeño

Si bien es claro que el Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton es el modelo de medición del desempeño más aceptado entre los directivos de organizaciones tanto privadas como públicas, es bueno preguntarse que ha hecho a este modelo más popular que otros propuestos por autores que también consideran dentro de su modelo las perspectivas no financieras.

En nuestra opinión, las razones para ello son las siguientes:

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las empresas herramientas más objetivas para su implementación que los proporcionados por otros modelos de

medición del desempeño. Algunos de los demás autores tan sólo entregan un nuevo concepto, sin lograr otorgar un conjunto de herramientas o procedimientos que ayuden a los ejecutivos en la difícil tarea de implementar un sistema de medición del desempeño en la empresa.

Por otra parte, la mayoría de los demás modelos de medición de desempeño se enfocan en tan sólo uno de los aspectos que podrían ser claves para la estrategia (tal como los clientes o los empleados de la organización), desarrollando alguno de ellos. Como consecuencia, muchos de estos modelos no podrían ser aplicados a cualquier empresa, dado que los aspectos claves pueden ser tan variados como estrategias tengan las firmas. Por lo tanto, la ventaja que tiene el Cuadro de Mando Integral sobre estos otros modelos es que propone un conjunto de aspectos que podrían ser claves para cualquier empresa, dejando abierta la posibilidad de agregar o quitar perspectivas de acuerdo a la estrategia de cada compañía.

Por otro lado, si bien se han desarrollado propuestas que buscan englobar todos los aspectos claves en el desempeño organizacional (tal como el modelo de las acciones ligadas a las ganancias), en su mayoría se presentan como complemento al aporte que ofrece el Cuadro de Mando Integral (en este caso ayudando a determinar los inductores del desempeño mediante la identificación de actividades).

En resumen, si bien muchos de los sistemas de medición del desempeño antes expuestos pueden ser más adecuados para empresas situadas en determinadas industrias, el CMI se presenta como un sistema aplicable a un espectro más amplio de industrias, teniendo la ventaja de que muchas de estas herramientas constituyen un buen complemento del aporte que brinda el CMI como sistema de medición del desempeño a las empresas.

En el siguiente capítulo pasaremos a estudiar más a fondo el CMI, exponiendo sus principales características, fortalezas y falencias, de modo de conocer de manera más exhaustiva la herramienta que, desde su aparición, introdujo importantes cambios a la manera de estudiar y manejar una empresa.

CAPÍTULO 2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (en adelante, CMI), es una propuesta de sistema de medición de desempeño desarrollada por Kaplan R. y Norton D. que busca proporcionar a la organización una herramienta que permite trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Algunas personas coinciden en que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo, 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. Sea como sea, lo cierto es que responde a las necesidades de la empresa actual, siendo ampliamente utilizado y presentando múltiples beneficios si las empresas logran aprovechar todo su potencial.

Algunos autores establecen que el CMI tiene sus orígenes en el “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. Del mismo modo, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control que definía indicadores para hacer seguimiento y controlar la consecución de objetivos para el corto y largo plazo.

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, ya que 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 Cuadro de Mando Integral podemos nombrar:

- 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.

Podemos concluir que 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.

La razón por la cual las relaciones de causa-efecto son el motor de esta herramienta quedará expuesta bajo el ejemplo que se presenta a continuación:

En un modelo genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente, si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir, los indicadores respecto del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. En la lógica de este modelo se reconoce que un buen servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, por lo que si estos procesos comienzan a ser deficientes impactarán en la creación de valor. Pero para que los procesos internos funcionen correctamente es necesario tener los recursos y las competencias necesarias. Por lo que la inversión en selección, desarrollo y formación de personal, así como la adquisición de bienes de capital produce una ventaja competitiva. Lo expuesto se aprecia en la Figura N° 3.

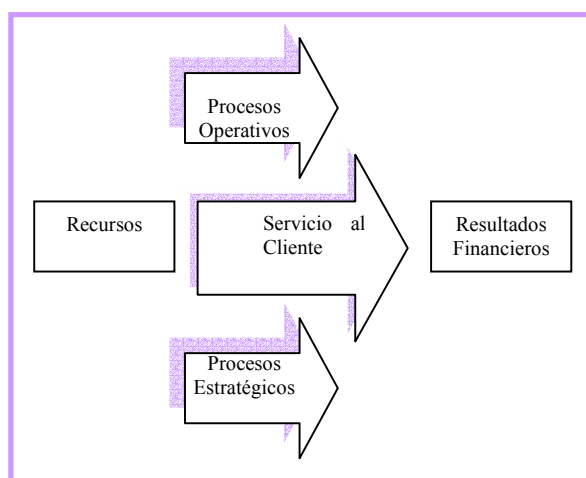


Figura N° 3: Relación Causa-Efecto

Con este ejemplo podemos ver claramente que la relación causa-efecto guía al negocio desde los recursos hacia la creación de valor.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para el desarrollo de un CMI, lo cual no constituye 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.

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 poder establecer con claridad los indicadores que nos proveerán de información.

El siguiente ejemplo clarifica esta situación:

Una empresa de servicios puede plantearse como objetivo una serie de planes de incentivos de manera que sus empleados estén más satisfechos con su trabajo y ser más eficientes, por lo que los indicadores estarán orientados a medir la efectividad de estos planes y la satisfacción de los empleados. La motivación implicará un incremento en la calidad de servicio, por lo que los indicadores estarán orientados a esto último. Por su parte el cliente percibirá esta mejor atención lo que llevará a la empresa hacia la fidelización, siendo en este caso adecuados indicadores tales como satisfacción del cliente, grado de fidelización o tasa de reclamos. Finalmente, el mayor grado de lealtad del cliente genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios y de esta forma los indicadores de rentabilidad o tasa de crecimiento nos revelarán el desempeño de la empresa.

Lo expuesto se representa en la siguiente gráfica:

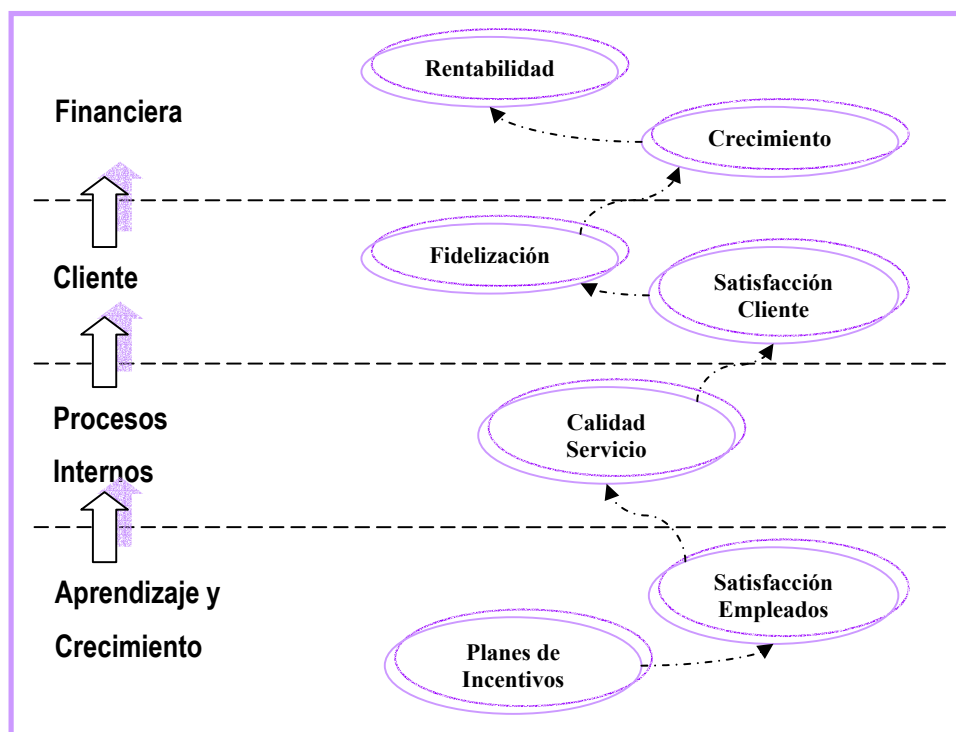


Figura N° 4: Ejemplo Mapa Causa-Efecto

2.1 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Uno de los principales beneficios que entrega el CMI es que 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.

2.2 Implementación del Cuadro de Mando Integral

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 por lo que las conclusiones serían 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 y además son más fáciles de interpretar.

2.3 Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Se presenta un esquema que ayuda a la orientación en la construcción de un CMI

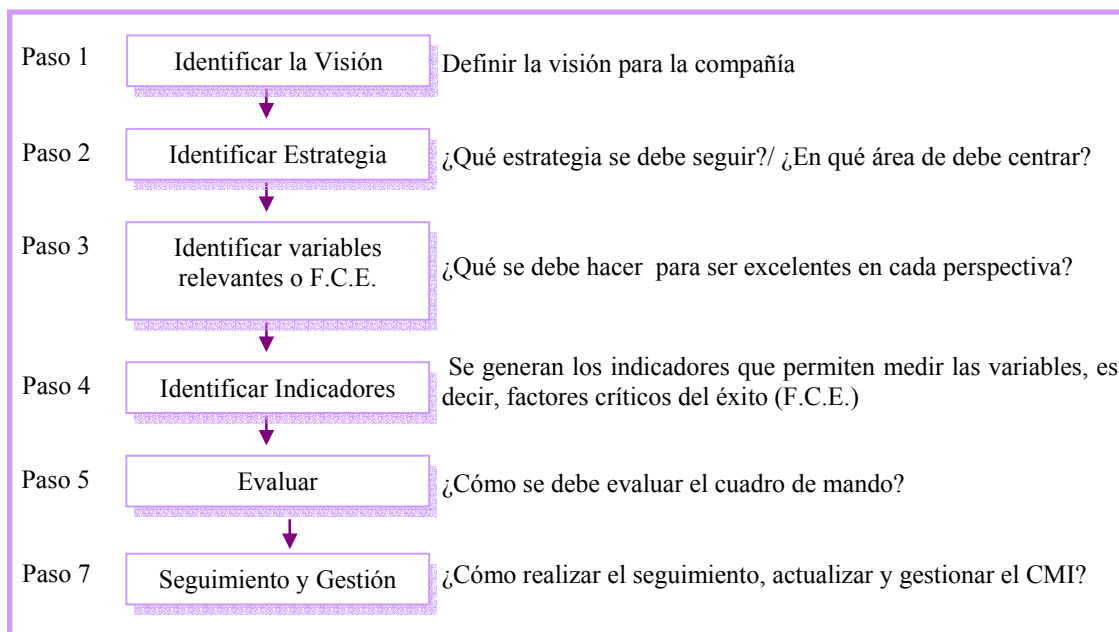


Figura N° 5: Esquema para la Construcción de un CMI

En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, 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 compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar 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 debe hacer 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.

2.4 Deficiencias de Implementación del CMI

Luego de explorar teóricamente el CMI y los amplios beneficios que le puede reportar a la firma, queremos indagar en sus posibles deficiencias a la hora de ser implementado.

- Un modelo poco elaborado y sin el apoyo de la dirección es una herramienta sin cimientos, por lo que todo el esfuerzo será en vano. Además debe existir consenso en la alta gerencia para poder transmitir la visión a toda la organización.
- El riesgo de generar indicadores que no son los adecuados llevará a comunicar un mensaje equívoco, distinto a lo que se quería transmitir en un comienzo, por lo que se perderá una de las grandes virtudes del CMI.
- Establecer las relaciones causales entre los distintos indicadores, resulta un factor crítico para el éxito de la herramienta, ya que de éstas dependerán aspectos como: claridad en el impacto de cada acción sobre el logro de los objetivos, comunicación de la estrategia de manera correcta, adecuación de los incentivos ligados a los indicadores, entre otros.
- La administración de la empresa puede poner mucho esfuerzo y dedicación tanto en tiempo como en recursos, logrando así un CMI perfecto, pero que puede resultar desfasado a la realidad del momento, siendo, por lo tanto, una herramienta inútil para monitorear la estrategia.
- También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra informes de desempeño.
- Definir objetivos muy genéricos no permite identificar actividades únicas a seguir. Por ejemplo “Aumentar nuestra participación”, “Incorporar tecnología que nos permita incursionar en nuevos mercados”, “Incrementar el retorno sobre la

inversión” son objetivos demasiado amplios para llevarlos a una cadena de causas y efectos adecuada que sea posible ejecutar en cada área.

- Una empresa que siga una receta genérica para la construcción del CMI, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación ya que, como vimos anteriormente, cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el CMI debe ser único y específico para cada organización.
- No sólo basta crear relaciones causales entre objetivos y medidas sino que éstas deben ser constantemente monitoreadas, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta, es decir, comprobar la adecuación de la estrategia. Estas relaciones deben estar correctamente definidas y deben ser verificadas por la organización de manera de no cometer errores.

2.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Un buen Cuadro de Mando Integral 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.

Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:

- Financiera
- Del Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

2.5.1 Perspectiva 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.

Lo importante del CMI es que las medidas que se empleen sean las apropiadas para cada estrategia, las cuales serán distintas para cada compañía y acordes a la fase del ciclo de vida que estén enfrentando.

Con respecto a esto último, podemos diferenciar tres fases del ciclo de la compañía, de acuerdo a las cuales se definirá la manera de establecer objetivos genéricos y las estrategias para seleccionar los indicadores apropiados.

Estas fases son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Maduración

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

En esta fase las compañías siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido, por lo tanto el objetivo general se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

Fase de Maduración

A diferencia de las empresas de las fases anteriores, 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.

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. Por ejemplo, en la fase de crecimiento los objetivos se enfocarán en el crecimiento de las ventas y la diversificación de los ingresos; por su parte, en la fase de sostenimiento se enfatizará en la reducción de costes y mejoras en la productividad; mientras, que en la fase de maduración se velará por la utilización de los activos y estrategias de inversión para los flujos de caja libres

Algunos ejemplos de indicadores para cada estrategia:

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.

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.

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.

2.5.2 *Perspectiva del Cliente*

Un factor importante en el desempeño de la organización es la capacidad que se tiene para crear valor al cliente de manera que pueda ser percibido por éste. 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.

En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que 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.

Para que la empresa tenga una actuación financiera superior que sus competidores debe entregar productos/servicios que efectivamente sean valorados por los clientes. La identificación del valor agregado que se entrega a los segmentos seleccionados será la clave para desarrollar objetivos e indicadores.

Pero, ¿Por qué segmentar el mercado?. La razón es sencilla. 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: medidas genéricas y medidas inductoras de actuación. Las primeras son las comúnmente utilizadas por el medio como satisfacción del cliente, cuota de mercado, incremento de clientes, nuevos clientes, entre otras; las segundas son medidas de impulso que capturan propuestas de valor como atributos de productos y/o servicios, relación con los clientes e imagen y prestigio.

2.5.2.1 Indicadores Genéricos

Para maximizar la contribución de los indicadores éstos deben ser adaptados a los segmentos seleccionados. Una de las características principales de estos indicadores es que se pueden agrupar en una cadena causal donde un aumento en la satisfacción de los clientes implica una mayor retención, rentabilidad e incluso adquisición de clientes. Por su parte, un aumento en la adquisición y retención de clientes se traduce en un efecto positivo en la cuota de mercado y en la rentabilidad por cliente.

Estos indicadores son:

- **Cuota de Mercado:** Se calcula sobre las estimaciones del tamaño total del mercado. Su efectividad dependerá de si se relaciona o no con la estrategia y de si es adecuada para el negocio en cuestión.
- **Retención de Clientes:** Medir este aspecto período a período es fundamental si es que la retención de clientes es importante para la estrategia, ya que indicará la capacidad que posee la empresa para mantener satisfechos a lo largo del tiempo a sus clientes, reflejando ,en cierta forma, el grado de fidelización que la empresa ha logrado conseguir en sus clientes. Más aún, resulta interesante medir la fidelidad de éstos por medio del porcentaje de crecimiento, por ejemplo.
- **Incremento de Clientes:** Nos indica a que tasa el negocio atrae a nuevos clientes lo que es medido por medio del número de clientes o bien por las ventas totales. Este indicador cobra mayor importancia cuando la empresa pretende crecer.
- **Satisfacción del Cliente:** Este tipo de medidas proporcionan un feedback a la empresa sobre su desempeño. Tanto el incremento como la retención de los clientes son impulsados por la satisfacción de las necesidades de éstos, sin embargo, el acertar en la satisfacción no implica un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Esto se logra cuando el cliente califica la experiencia como completa,

es entonces cuando la empresa puede esperar una conducta repetitiva. Por otro lado, la empresa no puede esperar que sus clientes sean proactivos y les proporcionen el feedback necesario por lo tanto se requiere diseñar una encuesta que entregue verdadera información sobre este ítem.

- **Rentabilidad del Cliente:** Los indicadores anteriores no garantizan que los clientes sean rentables, este tipo de indicador ayuda a impedir que compañías orientadas a los clientes se conviertan en compañías obsesionadas con los mismos. Este indicador puede revelar que ciertos clientes no son rentables, es decir que la empresa está satisfaciendo demandas de una forma que no es rentable para ella. Sin embargo, los clientes nuevos suelen no ser rentables debido al gran esfuerzo de captación inicial, pero no dejan de ser valiosos por su potencial crecimiento.

Todas las medidas anteriores proporcionan a la administración un feedback sobre la eficacia de su estrategia, en especial la de segmentación de mercado.

2.5.2.2 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:** Abarcan la funcionalidad, precio y calidad del producto o servicio.
- **Relación con los Clientes:** Apunta a la entrega del producto/servicio (tiempo de respuesta y plazo de entrega), a la sensación que tiene el cliente al realizar su compra y además a los compromisos de largo plazo.

- **Imagen y prestigio:** Reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la compañía, como por ejemplo anuncios publicitarios y marca que generan lealtad más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio. Esta dimensión permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

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.

2.5.3 Perspectiva del Proceso Interno

Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente, se deben identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para el desarrollo de esta perspectiva los autores del CMI proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos.

El punto de partida de esta cadena es la *innovación*, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Continúa con los procesos operativos que corresponden a las soluciones existentes (los productos y servicios) que son entregados a los clientes actuales. Finaliza con el proceso de post-venta en el que se añade valor al cliente por medio del servicio que se le ofrece después de realizada su compra.

Dos aspectos principales distinguen al Cuadro de Mando Integral 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.

El Cuadro de Mando Integral incorpora una mirada innovadora en pro de mejoras importantes en la actuación de la empresa ya que considera que la mejora en los ciclos existentes podría contribuir solamente a la supervivencia de la empresa entre sus competidores y no ser conducente a una mejora de la competitividad ni a la consecución de los objetivos trazados bajo las perspectivas precedentes, a menos que alcance una diferencia sustantiva en dichos procesos.

2.5.3.1 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:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- Proceso de Servicio Post-Venta

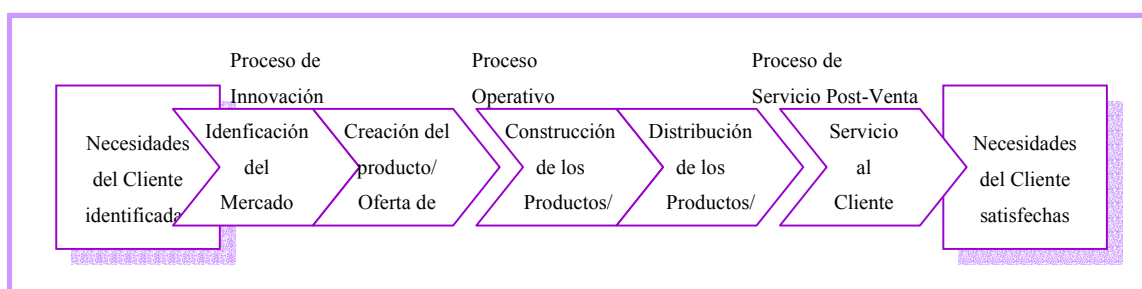


Figura N° 6: Modelo de la Cadena Genérica de Valor

2.5.3.1.1 *Proceso de Innovación*

En este proceso de investigación y desarrollo (I&D) se estudian las necesidades (emergentes o latentes) de los clientes para luego crear aquellos productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Hoy por hoy, la innovación ha pasado a ser un componente primordial en el proceso de creación de valor, identificándose como un proceso interno crítico y dejando atrás la etiqueta de proceso de apoyo. Su importancia se intensifica en empresas de largos ciclos de diseño y desarrollo.

En este proceso se identifican dos fases. La primera es *identificación del mercado* en la que a través de una investigación de mercado se identifica el tamaño de éste, las preferencias de los clientes y los precios objetivos para cada producto o servicio. De esta manera se pueden encontrar oportunidades en nuevos mercados. La segunda fase es la *creación del producto o servicio* donde se encuentran los verdaderos procesos de diseño y desarrollo. En esta fase se realiza una investigación básica para el desarrollo de nuevos productos/servicios que agreguen valor a los clientes, también se lleva a cabo una investigación aplicada con el objeto de explotar la tecnología existente y finalmente se enfocan los esfuerzos en llevar los nuevos productos/servicios al mercado.

2.5.3.1.2 *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.

2.5.3.1.3 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.

2.5.3.2 Indicadores de los Procesos Internos

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.

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.

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.

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.

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.

2.5.4 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
- Capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

2.5.4.1 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.

En general, se pueden apreciar tres categorías de indicadores fundamentales referente al personal:

2.5.4.1.1 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.

2.5.4.1.2 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.

2.5.4.1.3 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.

2.5.4.2 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.

2.5.4.3 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.

A modo de ejemplo se presentan los siguientes indicadores:

2.5.4.3.1 *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.

2.5.4.3.2 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.

2.5.4.3.3 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.

2.6 Debilidades del Modelo planteado por Kaplan y Norton

Dentro del marco teórico propuesto se han encontrado algunos vacíos que podrían dificultar el logro de los beneficios a los que sus autores hacen mención. Entre estos vacíos o debilidades teóricas podemos nombrar:

- Kaplan y Norton proponen cuatro perspectivas genéricas para construir el CMI. De ellas, la cuarta agrupa los indicadores que evalúan la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo, necesarios para apoyar los objetivos estratégicos y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, creemos que esta perspectiva no está claramente desarrollada por lo que las empresas no logran interpretarla adecuadamente ni aprovecharla a cabalidad. No se entiende claramente el concepto detrás de “Formación y Crecimiento” o “Aprendizaje y Desarrollo” como se le llama a esta perspectiva.

Esto viene a incrementar el efecto desplazador que tiene la perspectiva financiera sobre las demás, al ser el lucro a los accionistas el fin último de la gran mayoría de las empresas, relegando a un segundo plano la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo a pesar de que ha sido considerada por varios autores como la más innovadora e importante dentro de todo el proceso gerencial actual. Un estudio realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización.

- El uso de medidas genéricas podría debilitar al CMI.
Gascho y Salterio (2000) analizaron el uso de medidas genéricas a múltiples unidades y de medidas únicas a unidades particulares. Las genéricas representan metas comunes para los diferentes departamentos o unidades de negocio y reflejan una estructura similar con empresas de la misma industria. Las medidas únicas son aquellas que tienden a ser específicas para una unidad en particular, capturan la singularidad de la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio y refuerzan la toma de decisiones locales.
Ellos demostraron que los gerentes superiores presentaban mayor inclinación a tomar en cuenta sólo indicadores genéricos en el momento de evaluar el desempeño de las unidades subordinadas. En consecuencia, se desestimula la utilización de medidas únicas por parte de los niveles medios e inferiores y debilita las potencialidades del CMI, al impedir captar el verdadero sentido de la estrategia de negocio que la organización ha decidido implantar.
- Kaplan y Norton proponen una jerarquía para la construcción de los indicadores de cada perspectiva (Primero construir la perspectiva financiera, luego la del cliente, después la de procesos internos y por último la de formación y crecimiento).
Algunos autores critican el dominio de los objetivos financieros, que supeditan las otras tres perspectivas a la mejora de dichos resultados, ya que esta jerarquía no

resulta aplicable a empresas sin fines de lucro, en las cuales su objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades de la comunidad. En este caso, para poder aplicar esta herramienta sería necesario adaptarla, invirtiendo la cadena de causas y efectos, ya que los recursos financieros se convierten en un recurso para alcanzar el resultado deseado que es distinto de la rentabilidad de los accionistas al que estamos acostumbrados.

- Es importante reconocer el impacto que tiene la cultura empresarial en el éxito de la implementación de un CMI. El grado de compatibilidad de la cultura con los cimientos teóricos del CMI determinará una mayor o menor probabilidad de éxito en su implementación.

Por ejemplo una empresa en la que la comunicación no sea de las mejores, difícilmente la estrategia definida en los niveles más altos será llevada a objetivos específicos para cada unidad en forma correcta. En otra empresa, en que los directivos estén acostumbrados a controlar a sus subordinados sin que éstos sepan, existirán inconsistencias a la hora de la construcción del CMI ya que para ello previamente es necesario que todos sepan los objetivos a cumplir y así poder minimizar los problemas de agencia en la empresa.

- Norreklit 2000 expuso que una debilidad del CMI se refleja en el método de despliegue de la estrategia de arriba abajo (imposición en forma de cascada), el cual no es compatible con el aprendizaje organizacional que Kaplan y Norton pretenden fomentar y difícilmente aseguraría su arraigo en las bases de la organización (niveles bajos).

CAPÍTULO 3 ESTUDIO EXPLORATORIO

3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El Cuadro de Mando Integral ha tenido una gran aceptación en los negocios a escala mundial, y ha sido el foco de interés de numerosos artículos, seminarios, asesorías, estudios y otras actividades tanto académicas como empresariales.

Existe evidencia proveniente de distintas investigaciones, que muestran el amplio uso de esta herramienta:

- Un estudio realizado por Silk en 1998, estimó que en Estados Unidos, el 60% de las 1000 empresas de Fortune habían utilizado el CMI.
- Marr en el 2001 afirmó: “Los últimos datos sugieren que más del 50% de las mayores firmas de los Estados Unidos han adoptado estructuras de medición, tales como el CMI, a fines del 2000”.
- En el 2001 se estimó que en el Reino Unido el 57% de las empresas habían usado el CMI y un 56% de las que no tenían experiencia con la herramienta, tenían entre sus proyectos su implementación.
- Rugby en el año 2001 realizó un estudio a nivel mundial sobre herramientas de gestión, el que arrojó que el CMI tenía una tasa de utilización del 44%.
- Entre los años 2000 y 2001 Speckbacher, Bischof y Pfeiffer realizaron un estudio entre más de 200 empresas de países de habla Alemana con respecto a la utilización del CMI, obteniendo que aproximadamente un 26% de ellas lo utiliza.

Como hemos visto en los capítulos precedentes, el CMI es más que un simple conjunto de indicadores, sin embargo no todas las empresas que deciden implementarlo aprovechan todo su potencial aporte. Esto es, existen empresas que cuentan con la herramienta del CMI, pero que alcanzan niveles mínimos de desarrollo, por ejemplo, contando sólo con una mezcla de indicadores que incluyen las medidas no financieras.

Dado que hemos visto cómo un adecuado CMI puede contribuir al éxito de la organización y que las empresas de nuestro país se enfrentan a condiciones de competitividad y globalización cada vez mayores, resulta interesante investigar si las organizaciones en Chile han considerado la incorporación de herramientas como el CMI y de que forma lo han llevado a cabo.

Nuestra intención es explorar su utilización en Chile, el grado de conocimiento que poseen las empresas acerca de esta herramienta y el nivel de evolución que ha experimentado dentro de las compañías que lo utilizan. En forma adicional, queremos indagar en las dificultades a las que se enfrentan las empresas al momento de implementar esta herramienta y los factores que han influido para no aprovechar al máximo sus potencialidades, así como también queremos conocer los objetivos que se persiguen en las empresas al implementar el CMI.

A pesar de su aparente popularidad, en nuestro país no existe, de nuestro conocimiento, información disponible acerca de la situación en cuanto al uso del CMI, ni evidencia de su aplicación. Nuestro estudio pretende contribuir a llenar estos vacíos de información y a dar una aproximación del estado de la herramienta en cuestión, junto con otorgar una caracterización del CMI que se utiliza en Chile. Adicionalmente pretendemos obtener una aproximación de las causas por las que en las empresas no se utiliza, saber si conocen esta herramienta a pesar de no emplearla y conocer cuáles son las ideas que manejan los administradores con respecto a ella.

3.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO

Para elegir la muestra a estudiar, partimos de la premisa de que es en empresas más estructuradas, con mayor número de empleados, con operaciones más complejas y con mayores recursos financieros donde existe una mayor probabilidad de encontrar la utilización de herramientas más sofisticadas de gestión y de medición del desempeño, principalmente porque necesitan controlar un número importante de diversas variables, manejar operaciones en lugares geográficos dispersos y ser capaces de hacer confluir hacia un objetivo común a un mayor número de personas, metas difícilmente alcanzables con herramientas de Control de Gestión tradicionales. Se suma a lo anterior el que cuentan con más recursos, tanto humanos como financieros para poder implementarlas, tienen más acceso a información y a profesionales con conocimiento acerca del tema y el hecho de que en nuestro país son justamente estas empresas las que comienzan a estar más preocupadas por su desarrollo en el largo plazo y por el aumento de valor para los distintos agentes pendientes de su quehacer.

No consideramos dentro de la muestra a pequeñas y medianas empresas principalmente porque creemos que, a diferencia de las anteriores, sus prioridades están centradas, mayoritariamente, en la sobrevivencia y en la generación de flujo de caja en el corto plazo, por lo que sus mayores preocupaciones no están puestas en la medición y evaluación del desempeño ni en buscar nuevas herramientas para ello.

Por las razones anteriormente expuestas enfocaremos nuestro estudio en grandes empresas, con múltiples operaciones y con presencia bursátil. Esta última característica se incluye para seleccionar empresas cuya información financiera esté disponible públicamente.

La muestra seleccionada está basada principalmente en el conjunto de empresas contenidas en el indicador chileno IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones) el que agrupa a grandes empresas con una alta presencia bursátil en Chile, específicamente a las 40 empresas cuyas acciones son las más transadas anualmente en la Bolsa de Comercio de

Santiago. El Anexo N°1 de la presente publicación muestra el detalle de las empresas incluidas en este indicador al 9 de septiembre del año 2004.

Adicionalmente a las empresas del IPSA, en nuestra muestra se incluyó la empresa Minera Los Pelambres, la cual corresponde a una empresa de gran tamaño tanto en activos, operaciones y número de empleados, por lo que podemos afirmar que es una empresa de similares características a las incluidas en el indicador IPSA, con la única salvedad de que corresponde a una sociedad anónima cerrada, por lo que consideramos que el adicionarla a la muestra no alterará nuestras futuras conclusiones.

Los principales motivos para incorporarla dentro del estudio fueron la disponibilidad de información que teníamos con respecto a ella y el ser una de las empresas chilenas más rentables de los últimos años.

Cabe tener en consideración que, si bien el número de empresas incluidas en el IPSA corresponde a 40, este indicador funciona sobre la base de tipos de acciones transadas, por lo que en ocasiones aparece la misma empresa operando con distinto tipo de acciones figurando en la lista más de una vez. Este es el caso de Embotelladora Andina, SOQUIMICH y Banco de Chile.

Depurando las empresas del IPSA de acuerdo a la consideración anterior e incluyendo a la sociedad anónima cerrada previamente mencionada, se consideró para la conformación de la muestra un total de 38 empresas. El Anexo N° 2 muestra las empresas que la componen.

Otra consideración que cabe destacar es que, debido a que varias de las empresas que se incluyen en la muestra son empresas estructuradas como holding, se encuentran presentes en varios ámbitos de negocio, por lo que fue necesario seleccionar a la empresa que consideramos más representativa dentro del grupo. Este es el caso de Falabella donde se seleccionó específicamente a CMR y el caso de D&S donde se encuestó a Líder, por ejemplo.

Con el fin de estandarizar las preguntas y enfocarlas a los temas de interés para este estudio, se construyó un cuestionario de 49 preguntas en total.

Para la construcción del cuestionario se consideró el incluir diferentes aspectos tales como un primer diagnóstico y clasificación de la empresa; determinar la utilización o no utilización del CMI ; conocer cómo fue introducido, desde cuándo se encuentra presente en la empresa y grado de implementación; modo de uso y grado de profundidad en su utilización; conocer sus usos en nuestro país y finalmente intentar aproximarnos a la apreciación de mejoras en resultados asociadas a la utilización del CMI. En el caso de las empresas que no lo utilizan, nos interesa conocer las causas de ello, indagar en el grado de conocimiento sobre el CMI y averiguar si existe un plan que contemple su implementación en el futuro.

Los objetivos precedentes fueron el eje que marcó la orientación de las preguntas, conformando de esta manera una primera propuesta de cuestionario.

Este primer borrador comenzó a ser mejorado, tomando en cuenta diversos aspectos entre los cuales podemos mencionar el lograr el mejor entendimiento posible del sentido de nuestras preguntas por parte de nuestros entrevistados. Posteriormente se agregaron algunas interrogantes de interés asociadas a la tecnología utilizada para construir y generar informes con respecto al CMI.

Luego de sucesivas mejoras se logró conformar el cuestionario final a aplicar a las empresas, el cual puede encontrarse en detalle en el Anexo N°3.

De las 49 preguntas que contiene, corresponde aplicar aproximadamente 43 a las empresas que manifestaron utilizar un Cuadro de Mando Integral (el número variará dependiendo de poseer o no Área de Control de Gestión y ligar los incentivos del personal a los indicadores) y aproximadamente 9 preguntas en el caso de que los encuestados manifiesten no utilizarlo (dependiendo de las diferentes causas que esgriman para no hacerlo, si perciben o no perjuicios en no utilizarlo, y de si pretenden o no implementarlo en el futuro).

El mencionado cuestionario fue aplicado a las empresas seleccionadas para la muestra. Para ello se contactó telefónicamente, en primera instancia, a los gerentes o jefes principales de las áreas encargadas del Control de Gestión en las empresas, con el fin de solicitarles una entrevista personal para conocer su apreciación con respecto a este tema en sus respectivas empresas. Una vez obtenida la reunión con cada gerente, se procedió a realizar la entrevista en forma personal en donde, al menos una de las integrantes del grupo a cargo de la presente memoria, aplicaba el cuestionario. Adicionalmente a las preguntas de éste, se rescataban los alcances que cada entrevistado quisiera hacer con respecto a su experiencia en la utilización o no utilización de esta herramienta.

En ocasiones no fue posible concertar entrevistas, por lo que se optó por aplicar el cuestionario en forma telefónica.

De un total de 38 empresas consideradas en la muestra, obtuvimos la respuesta de un total de 22 empresas, conformando así una tasa de respuesta del 57.8%.

Con respecto al cargo que poseían los entrevistados de las 22 empresas que respondieron a nuestras consultas, en un 86,4% correspondían a los gerentes, subgerentes o jefes máximos del área de Control de Gestión y un 13,6% de los encuestados correspondían a personas que trabajan en el área y que estaban relacionados con este tema, delegados por los gerentes o jefes para responder a nuestro cuestionario.

Del total de cuestionarios llenados, tan sólo uno de ellos fue completado vía telefónica, representando un 4.5 % de la muestra los cuestionarios respondidos bajo esta modalidad.

3.3 RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se muestran los hallazgos obtenidos como resultado de nuestro estudio acerca del uso del CMI aplicado a grandes organizaciones que operan en nuestro país.

Como se mencionó anteriormente se consideraron 38 empresas para componer la muestra objetivo del estudio, de las cuales se obtuvo la respuesta efectiva de 22, conformando así una tasa de respuesta del 57.8%.

La mayor parte de las empresas que respondieron a nuestras consultas (95.4%) son compañías que poseen un Área de Control de Gestión conformada, área a la que pertenecen la mayoría de nuestros entrevistados, teniendo una tasa muy baja de respuesta de parte de empresas que no poseen tal área y en las cuales se intentó consultar a los departamentos de Administración y Finanzas u otro similar. Por lo anterior, no podemos decir que nuestros resultados y posteriores conclusiones sean factibles de extrapolar a las empresas donde no existe un área de Control de Gestión formalmente definida.

Las 22 empresas que respondieron a nuestras consultas, son grandes empresas de nuestro país. De acuerdo a la propia clasificación de nuestros entrevistados, el 91% de ellas pueden considerarse como grandes, siendo el 9% restante clasificada como medianas.

El hecho de que algunos de nuestros entrevistados hayan considerado adecuado clasificarlas como medianas responde a la distinción de acuerdo al número de trabajadores. Dado que el Control de Gestión se centra principalmente en las personas, utilizamos la clasificación por este factor para distinguirlas. Sin embargo, en nuestro país se utiliza la clasificación por volumen de ventas, la cual indicaría que todas las empresas de la muestra son empresas de gran tamaño y con fuerte presencia en cada una de sus industrias.

3.3.1 Utilización del CMI en Chile

La interrogante central de nuestra investigación, corresponde justamente a indagar respecto a si las empresas en Chile están o no utilizando el CMI como herramienta para medir el desempeño de sus operaciones.

Por ello se consultó a los entrevistados de las 22 empresas objetivo obteniendo los siguientes resultados:

Un 82% de las compañías consultadas manifiesta *utilizar el CMI*, mientras que en un 18% de ellas podemos afirmar que actualmente *no se está utilizando esta herramienta*.

Dentro del 82% de las empresas que dicen estar utilizándola (18 empresas), varias de ellas utilizan el CMI sólo parcialmente debido a diferentes razones: mientras que en una de ellas se encuentra en proceso de implementación (por lo que no está aún funcionando como sistema de apoyo a la gestión) en otras se podría considerar que lo utilizan sólo parcialmente debido a que no está implementado en la totalidad de la empresa, sino que tan sólo en algunas de sus áreas o empresas filiales.

Cabe hacer mención que dentro de las 18 empresas, una de ellas posee una modalidad de CMI que fue implementada a partir de una creación propia y no a partir del modelo planteado por Kaplan y Norton. Podemos afirmar que el modelo que utilizan puede ser considerado un Cuadro de Mando Integral debido a que posee sus principales características y conceptos.

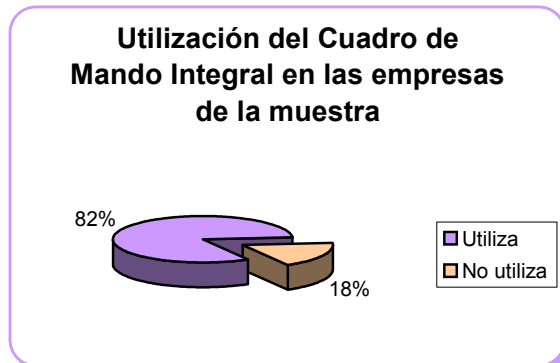


Gráfico N° 1: Utilización del CMI

3.3.2 Primer Contacto de las Empresas en Chile con el CMI

Una interrogante cuya respuesta sería interesante vislumbrar es saber desde cuándo las empresas en Chile están adoptando el modelo propuesto por Kaplan y Norton. El objetivo es obtener una aproximación de la fecha de entrada del CMI a las empresas de nuestro país.

De acuerdo a lo revelado por los encuestados, podemos decir que las empresas que utilizan el CMI en Chile lo hacen en promedio hace alrededor de tres años, es decir, dataremos la entrada de esta herramienta a las empresas en nuestro país hacia el año 2001 aproximadamente, por lo que es posible afirmar que la relación de las empresas en Chile con esta herramienta es bastante reciente. El siguiente gráfico muestra la evolución del número de empresas que han ido incorporando el CMI en los últimos años.

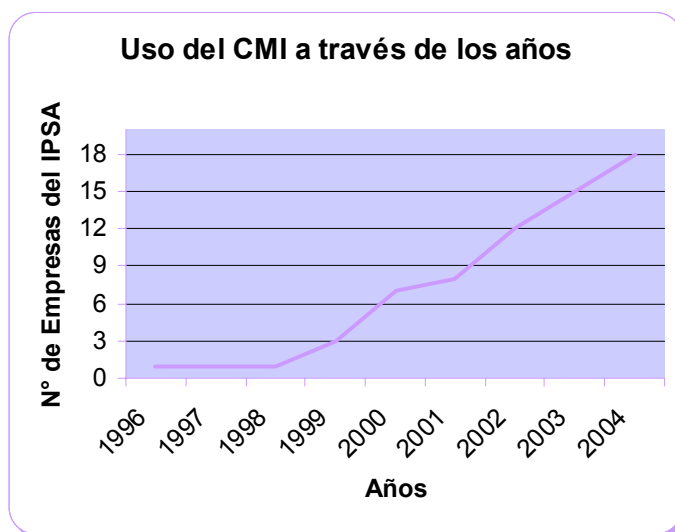


Gráfico N° 2: Tendencia del Uso del CMI

3.3.3 Origen de la Iniciativa

De las 18 empresas que utilizan el CMI, la iniciativa llegó a ellas en un 72% por una *propuesta de la Alta Dirección*, mientras que en un 11% fue *propuesto por el área de Control de Gestión* y en un 6% la iniciativa nació desde *otra área*. En las empresas restantes se manifestó que no se puede identificar un responsable en particular del origen de la idea de implementarlo.

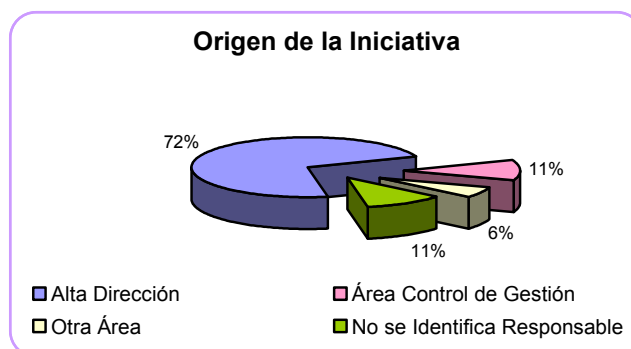


Gráfico N° 3: Origen de la Iniciativa

3.3.4 Motivación para su Incorporación

Otro de los aspectos que quisimos explorar fue conocer los motivos por los que fue introducido el CMI en cada una de las empresas consultadas, independiente de los usos actuales que se le esté dando. Nuestra idea es identificar cuáles fueron las expectativas iniciales que se tenían con respecto a esta herramienta y a su utilización⁴.

Las principales causas que llevaron a las empresas a introducir un CMI en sus operaciones, según lo revelado por las empresas que lo utilizan en nuestro país, fue *la búsqueda de una mejora en la evaluación del desempeño* (61%) y por *Benchmarking*⁵ con el 33% de las respuestas. El 72% de los entrevistados mencionó la alternativa “*Otros*” donde se entregaron razones adicionales para su introducción.

⁴ Al momento de la aplicación del cuestionario se les pidió a los entrevistados que seleccionaran la(s) alternativa(s) que más se acercaban a su situación, siendo éstas no excluyentes. De esta forma, los porcentajes serán expuestos por opción y el 100% estará constituido por la situación de las empresas frente a cada alternativa, en este caso, razones para la incorporación del CMI. Esta es la causa por la que los porcentajes superan la unidad. Similar situación se da en varias de las preguntas posteriores, para las cuales se aplica análoga explicación.

⁵ Benchmarking entendido como la posibilidad de compararse tanto internamente (filiales o entre áreas) como externamente (con otras empresas, habitualmente competidoras)

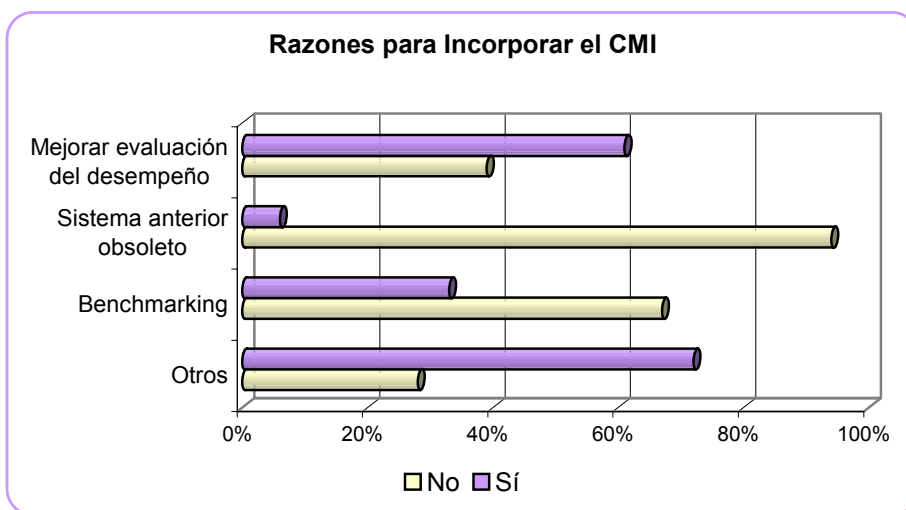


Gráfico N° 4: Causas de Incorporación

De las 13 empresas que mencionaron esta última alternativa para expresar sus razones, 8 incorporaron el CMI como una forma de alinear los objetivos globales de la compañía con los de cada división o filial (44%); 2 empresas lo hicieron por estar a la vanguardia, ya sea por mantenerse al día en las herramientas de gestión o por mantener el liderazgo en su industria; mientras que las restantes 3 aludieron diversas razones: *gestionar la empresa*; por los *beneficios ofrecidos por una consultora* y para *estandarizar las operaciones de sus diferentes filiales*.

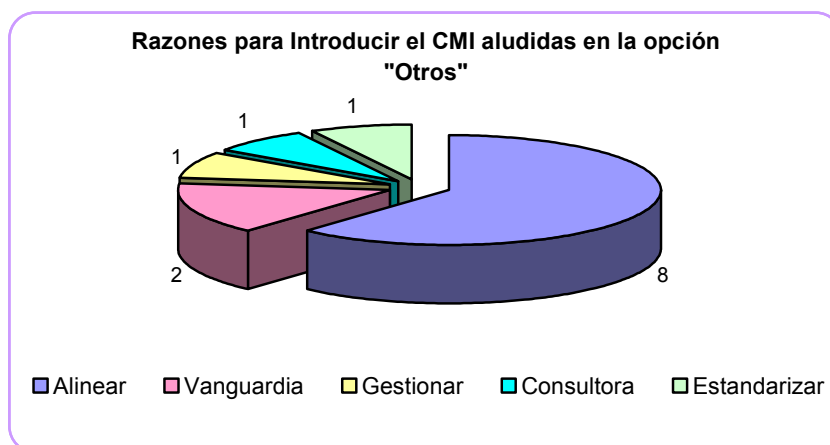


Gráfico N° 5: Otras Causas de Incorporación

3.3.5 Área a Cargo de la Implementación del CMI

Consultamos por las personas o áreas que estuvieron a cargo de la implementación del CMI. De acuerdo a las respuestas obtenidas, un 50% de las empresas encargó la implementación del CMI al *Área de Control de Gestión*, un 39% de los entrevistados comentó que la implementación del CMI estuvo a cargo de un *equipo de trabajo especialmente conformado para ello*, mientras que un 22% mencionó a cargo de la implementación a una *consultora externa* y otro 22% mencionó adicionalmente a *otros entes* dentro de la organización involucrados en la implementación.

En este 22% de empresas se nombró como parte de la conducción de la implementación al *Área de Desarrollo Organizacional; Control de Gestión Corporativo* y las *áreas de Control de Gestión de las filiales*.

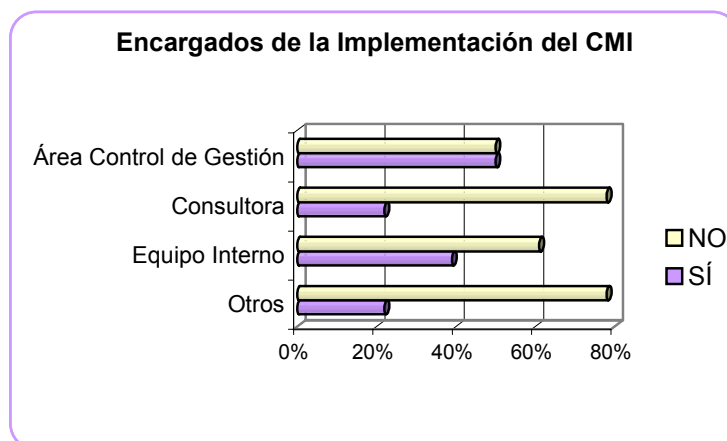


Gráfico N° 6: Encargados de la Fase de Implementación

En ninguna de las empresas la implementación del CMI estuvo a cargo de una *única persona*, alternativa que se planteó y no fue seleccionada, así como también en todas ellas hubo una *designación formal* para la implementación.

3.3.6 Apoyo de la Alta Dirección en la Implementación del CMI

En las empresas donde se utiliza el CMI declararon en un alto porcentaje haber obtenido un buen apoyo de la alta dirección (94%), lo que podría considerarse un punto positivo ya que uno de los aspectos esenciales para el logro de un buen funcionamiento del CMI es precisamente el apoyo de los directivos. Este fenómeno podría ser atribuido a que la iniciativa de implementarlo, como se muestra en el punto anterior, provino justamente desde este estamento de la empresa.

Esta participación se reflejó de diversas formas en las empresas. La modalidad de participación mediante *informes de avance del proyecto de implementación del CMI* es utilizada por el 56% de las empresas que usan la herramienta. Otras formas de apoyo de la alta dirección consistieron en *respaldo económico para el proyecto* (modalidad mencionada por el 39% de los entrevistados) y *la participación de al menos uno de los integrantes de la alta dirección en las reuniones de trabajo* (mencionada también en un 39%). Entre las modalidades expresadas espontáneamente podemos contar: *constante comunicación con área de Control de Gestión; definición de metodologías y entrega de propuestas para las compañías controladas; capacitación; informe de resultados; revisión de los indicadores propuestos; difusión de un CMI estándar; motivación al personal; y participación activa del dueño en la implementación.*

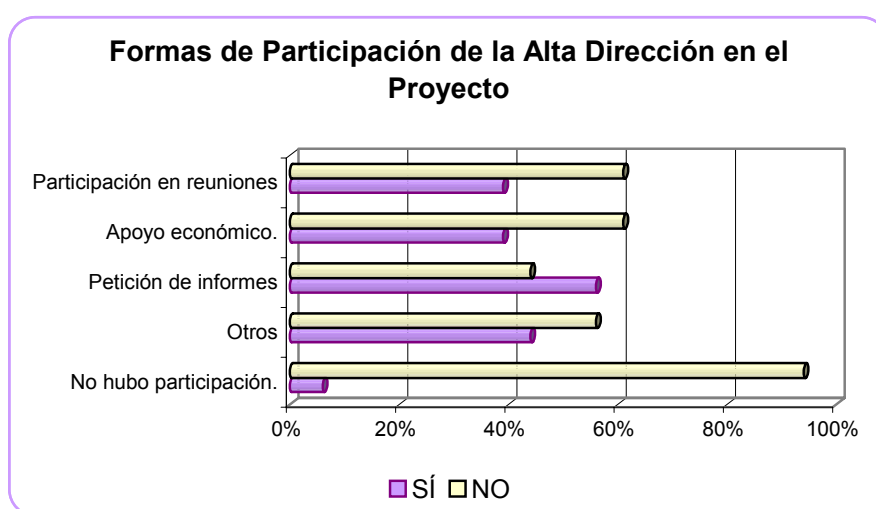


Gráfico N° 7: Participación de la Alta Dirección

3.3.7 *Equipo de Trabajo para la Implementación*

Para poder llevar a la práctica la propuesta de Cuadro de Mando Integral las empresas necesitaron conformar un equipo de trabajo constituido, en promedio, por 11 personas.

Para caracterizar la naturaleza de este equipo se propusieron cuatro alternativas no excluyentes, resultando lo siguiente:

El 56% de los entrevistados dijo que contó con un *equipo multidisciplinario* para la implementación de la herramienta, un 28% señaló que la implementación estuvo a cargo de personal del *Área de Control de Gestión* y un 22% marcó entre sus alternativas que el equipo estaba compuesto por integrantes de la *Alta Dirección*.

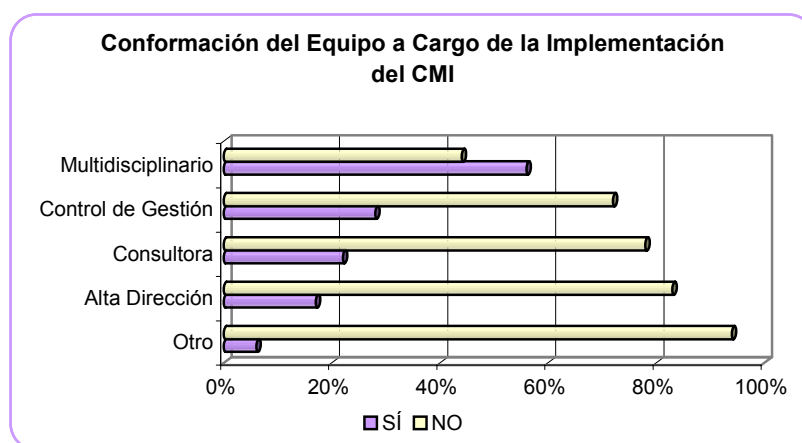


Gráfico N° 8: Equipo Encargado de la Fase de Implementación

3.3.8 *Tiempo de Duración de la Implementación*

De acuerdo a la información recopilada podemos decir que las empresas que actualmente están utilizando el CMI demoraron aproximadamente 10 meses en promedio en implementarlo en sus respectivas organizaciones.

Para este cálculo se excluyeron las empresas donde la implementación está en proceso y donde ésta aún no ha culminado. También se excluyó a la empresa que manifestó que estos

plazos venían predeterminados a nivel corporativo por lo que no tenían aquella información. De esta forma, en esta parte se consideró a 15 de las 18 empresas que utilizan el CMI.

3.3.9 Tiempo en Consensuar la Estrategia

Para el modelo de CMI planteado por Kaplan y Norton uno de los aspectos esenciales es el que la empresa tenga clara y bien definida la estrategia a partir de la cual centrará todo su accionar.

Por ello, consultamos por el estado del consenso con respecto a la estrategia que existe dentro de la organización, de modo de ver si las empresas consideraron el que toda la organización tenga un grado alto de acuerdo en este punto de cara a la implementación del CMI.

De acuerdo a nuestros hallazgos en 14 de las 18 empresas que utilizan el CMI ya se *ha logrado un consenso* con respecto a la estrategia, en 3 *aún no se ha llegado a él*, mientras que en una *no se obtuvo información al respecto*.

En los gráficos siguientes se ilustra lo antes expuesto, así como también se muestra el tiempo aproximado que tardaron, las 14 empresas que lo hicieron, en lograr un acuerdo con respecto a la estrategia. Para este último se establecieron rangos de tiempo en meses para clasificar lo expresado por nuestros entrevistados, así como también se incluyó a las empresas que consideraron que el llegar a un acuerdo con respecto a la estrategia es un proceso continuo que no se puede lograr en un rango de tiempo determinado.

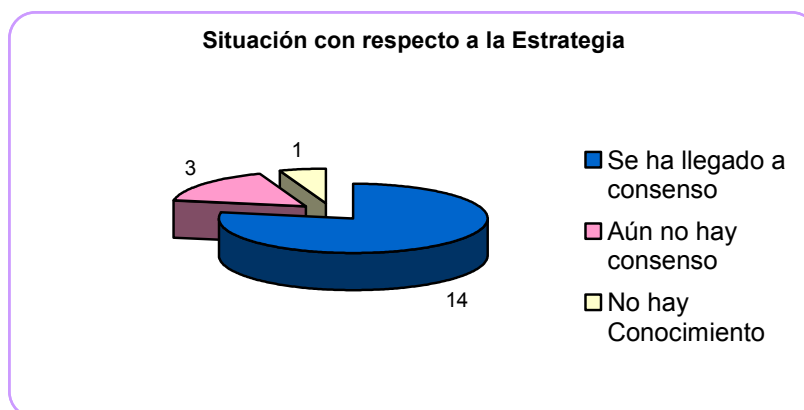


Gráfico N° 9: Estado de la Estrategia

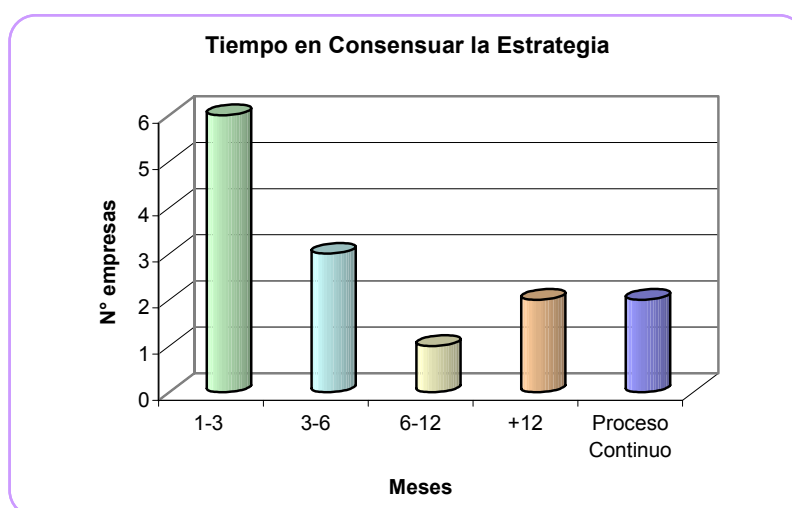


Gráfico N° 10: Tiempo de Consenso de la Estrategia

3.3.10 Forma de Comunicación de la Estrategia

Como mencionamos anteriormente, el que la empresa tenga clara y bien definida su estrategia para comunicarla lo mejor posible al resto de la organización de modo que ésta guíe su accionar, es uno de los aspectos centrales del modelo de Cuadro de Mando Integral. Por esta razón nos interesó conocer de que forma las empresas están comunicando la estrategia al resto de la organización.

Para ello tomamos en cuenta 16 empresas, las cuales corresponden a las 14 que tienen consensuada su estrategia actualmente, más otras dos que tenían una situación diferente:

una que manifestó que igualmente comunica la estrategia a pesar de no haber llegado a acuerdo con respecto a ella y otra de la cual no se tenía información con respecto al tiempo que demoraron en consensuarla, pero que igualmente la comunica.

Según nuestros entrevistados, la modalidad de comunicación de la estrategia más utilizada es mediante *reuniones de trabajo* mencionada por el 63% de los entrevistados, siendo la forma de *comunicación verbal* una forma bastante empleada también con un 50% de las menciones. Más atrás quedó la comunicación mediante *escritos* con un 38% de las preferencias, en tanto que la alternativa “*Otros*” fue aludida por el 56% de los entrevistados.

Dentro de esta última alternativa se mencionaron varias otras formas de comunicación entre las que podemos encontrar *presentaciones* hechas por diferentes autoridades tales como el Gerente General; utilización de la *Intranet*; *reuniones* con la Alta Dirección; entrega de *documentos*; y *mediante el CMI una vez implementado*. Esta última alternativa fue nombrada sólo por una empresa.

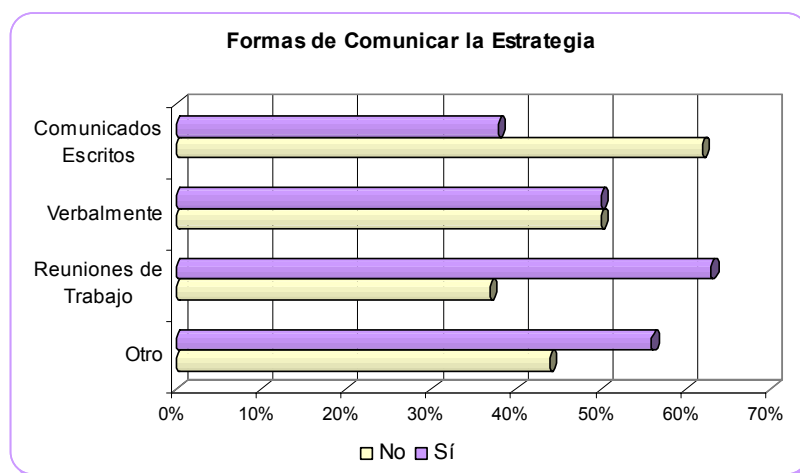


Gráfico N° 11: Maneras de Comunicación de la Estrategia

3.3.11 Perspectivas Utilizadas

En las siguientes líneas se pretende dar a conocer las similitudes o diferencias que presentan los CMI utilizados en Chile con respecto al número y definición de las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton.

En el modelo original, los autores proponen cuatro perspectivas genéricas denominadas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, las cuales pueden ser modificadas en número o en contenido siempre que representen aquel aspecto crítico del negocio para el cual se construirán un conjunto de indicadores.

Ante la consulta sobre el número de perspectivas utilizadas podemos afirmar que la mayoría de las empresas aseguraron utilizar *4 perspectivas* (39%) de manera similar a lo propuesto por los creadores del CMI. La segunda mayoría la constituyen las empresas que utilizan *5 perspectivas* (33%); las empresas que *utilizan 3 perspectivas* constituyen el 22%, siendo las empresas que utilizan *2 perspectivas* la menor porción (6%).

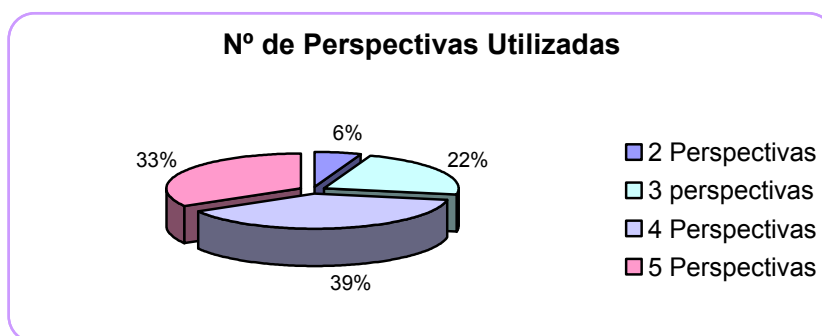


Gráfico N° 12: Número de Perspectivas Utilizadas

De las siete empresas que utilizan 4 perspectivas y que componen el 39%, no presentan grandes variaciones en lo que se refiere a las perspectivas Clientes, Financiera y Procesos Internos, apareciendo tres de ellas con la perspectiva denominada Aprendizaje y Crecimiento con variaciones en relación a lo propuesto por el modelo original. En su mayoría orientan esta perspectiva hacia los *Recursos Humanos*, y otras hacia la *Innovación*, el *Conocimiento de la Empresa y su Entorno*, y los *Sistemas de Información*.

Dentro de la modalidad de cuatro perspectivas podemos encontrar a una empresa que difiere de las cuatro perspectivas tradicionales, contemplando en lugar de las perspectivas Clientes y Aprendizaje y Crecimiento, unas propias denominadas *Benchmark* y *Recursos Humanos*.

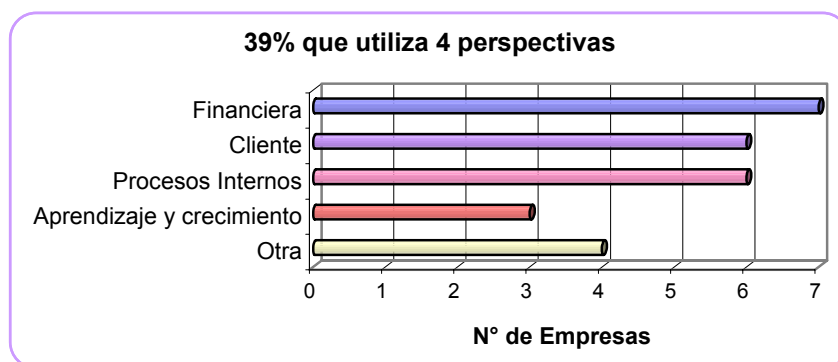


Gráfico Nº 13: Composición de 4 Perspectivas

El 33% de los entrevistados afirma utilizar *cinco perspectivas*, siendo la segunda mayoría en cuanto a modalidad de uso. Cinco de las seis empresas que afirman utilizar esta modalidad utilizan las cuatro perspectivas tradicionales (con pequeñas variaciones en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento al igual que lo mencionado en el caso anterior) sumando una perspectiva para adecuar el CMI a la industria en que opera la empresa. Así podemos encontrar las perspectivas denominadas *Responsabilidad Social y Ambiental*; *Relación con el Regulador e Innovación y Desarrollo*.

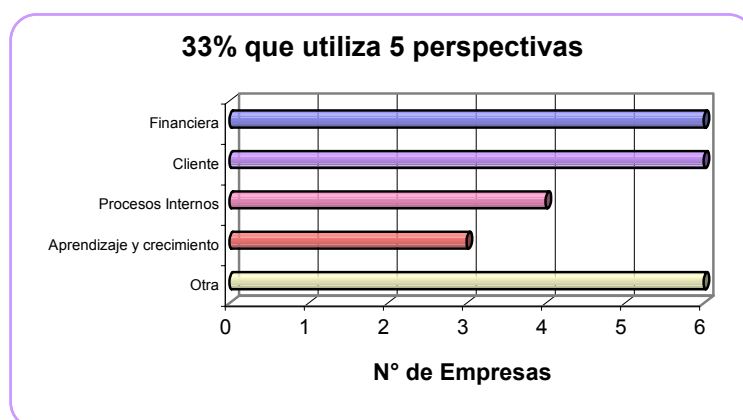


Gráfico Nº 14: Composición 5 Perspectivas

El 22% de las empresas utiliza un CMI contemplando 3 *perspectivas*. De las 4 empresas que componen este 22%, dos están considerando dentro de su modelo las perspectivas tradicionales eliminando la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento; otras dos tienen una situación totalmente distinta: una de las empresas está utilizando perspectivas totalmente diferentes a las genéricas las cuales denomina *rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad*; y la restante empresa no considera la perspectiva de Procesos Internos ni Aprendizaje y Crecimiento, incluyendo dentro de su CMI a Clientes (la cual denomina *actividad*) y otras dos perspectivas denominadas *Balance y Resultados* que son bastante similares a la perspectiva financiera, ya que apuntan a la misma idea.

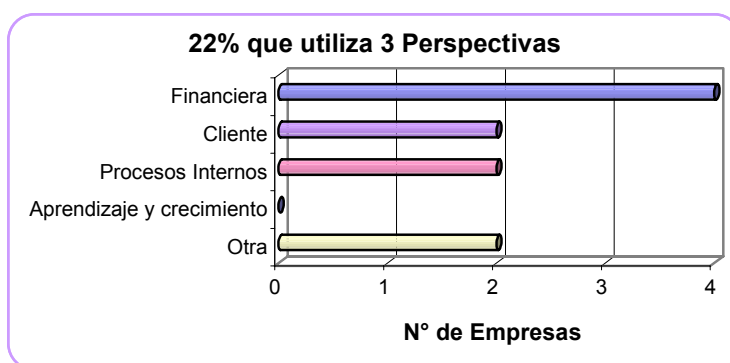


Gráfico N° 15: Composición 3 Perspectivas

Una empresa compone el 6% restante, la cual utiliza una modalidad de CMI con dos perspectivas, las cuales son Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos del modelo tradicional.

3.3.12 Proceso de Comunicación del CMI

Las empresas, hoy en día, reconocen la importancia de la comunicación dentro de la organización, más aún cuando se trata de la comunicación de herramientas como ésta que influyen en el comportamiento de las personas al estar evaluando su accionar, e incluso estar interviniendo en sus recompensas en algunos casos.

De las 18 empresas que utilizan el CMI un 71% mencionó las *reuniones de trabajo* como vía de comunicación, un 35% dijo utilizar *Intranet*, un 18% comunica por medio de *charlas* y un 24% por medio de *folletos*.

Sin embargo, el 41% de los encuestados nombraron espontáneamente otras formas de comunicación no planteadas en las alternativas. Entre las otras formas fueron mencionadas la comunicación mediante programa *EIS*⁶ *interno*; *talleres de despliegue*; *utilización de accesorios tales como protectores de pantallas, mouse pad*; *exhibición de videos respecto al tema y capacitación al personal en el CMI*.

Cabe destacar que una de las empresas que marcó la opción “*Otros*”, lo hizo debido a que el entrevistado considera que hay una comunicación insuficiente sobre las funcionalidades de esta herramienta, incluso para los altos mandos.

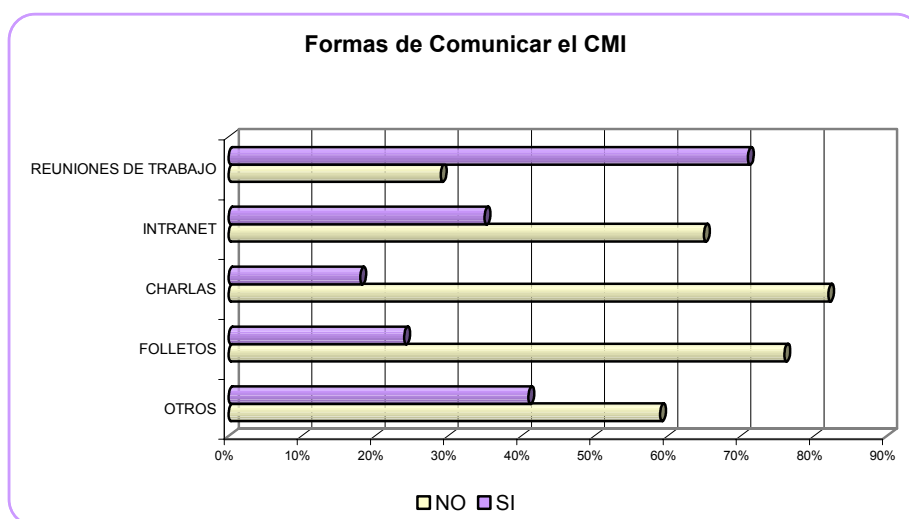


Gráfico N° 16: Comunicación del CMI

⁶ EIS (Executive Information System) es un software diseñado para dar apoyo a los ejecutivos de la empresa, acondicionado para la entrega de datos en forma gráfica, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

3.3.13 *Fines para los cuales es Utilizado el CMI*

Como expusimos en los primeros capítulos de la presente memoria, el CMI puede utilizarse con una variedad de fines los cuales pueden diferir bastante de una empresa a otra, dependiendo de en qué industria se desenvuelvan, la visión de la administración con respecto a éste, el grado de conocimiento de esta herramienta por parte de quienes la implementan y la utilizan, entre múltiples otros factores.

Por esto resulta interesante hacerse la pregunta ¿Con qué fines están utilizando el CMI las empresas en Chile? Nuestros entrevistados contestaron a esta pregunta y los siguientes son los resultados:

Un 78% de los encuestados mencionó como uso del CMI el *realizar control integral*⁷ un 72% se inclinó por la utilización para *medir el desempeño*, un 50% mencionó que el CMI es utilizado para *comunicar la estrategia*, mientras que un 44% de los entrevistados mencionó el *incorporar medidas no financieras*.

Un 39% de los encuestados prefirió la alternativa “*Otros*” para reflejar los usos dentro de su compañía.

Dentro de las 7 empresas que componen este 39% se mencionó como uso para el CMI el hacer Benchmarking; el integrar los objetivos individuales con los globales de la empresa; incorporar medidas financieras puntuales y extracontables; hacer control basado en la estrategia, no sólo en los presupuestos; y gestionar distintas variables.

Una de las empresas hizo el alcance que más que las funcionalidades de la herramienta en sí, ésta ha servido como medio de cohesión interna en pos de un objetivo global, ya que se ha considerado el tener la disposición de aceptar e integrar el CMI en cada área como una variable para la promoción interna.

⁷ Entendido el Control Integral como el proceso mediante el cual la empresa es capaz de hacer confluir los distintos objetivos particulares a los fines generales de la compañía al incluir en la medición y evaluación del desempeño distintos aspectos críticos del negocio, dispersos por toda la organización.

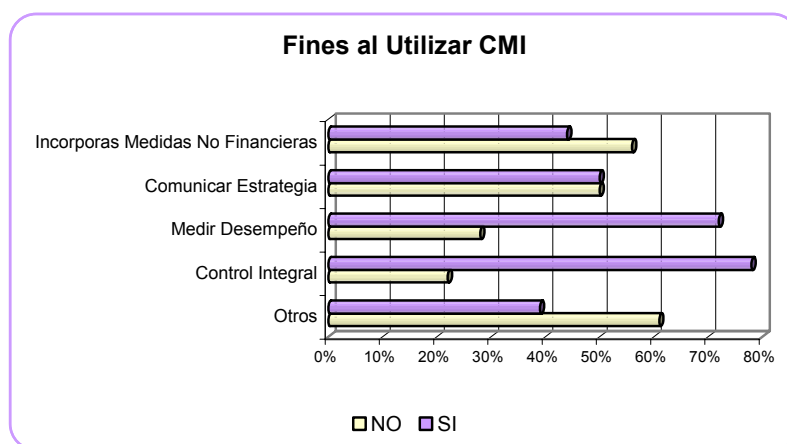


Gráfico N° 17: Fines de Utilización del CMI

3.3.14 Incentivos Ligados a los Indicadores del CMI

A los entrevistados se les preguntó si existe un plan de incentivos o recompensas ligados a los indicadores del CMI y a continuación se les consultó sobre cuál o cuáles perspectivas están influyendo sobre estos incentivos.

El 67% de los entrevistados afirmó que en el CMI que utilizan *existen incentivos ligados a los indicadores* del tablero de mando, prefiriendo la alternativa “*sólo parcialmente*” el 11% de los encuestados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos afirmar que un 22% de las empresas de la muestra que utilizan el CMI, *no cuentan con un plan de incentivos ligados a los indicadores* que lo sustentan.

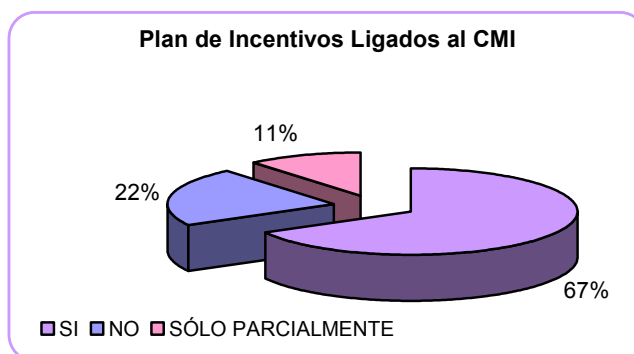


Gráfico N° 18: Incentivos Ligados al CMI

Del 78% de las empresas que aseguraron la existencia de recompensas ligadas a los indicadores (sumando las alternativas “Sí” y “Sólo Parcialmente”), la perspectiva más nombrada que influye sobre los incentivos es la *perspectiva Financiera* con un 79% de las menciones, le siguen *Clientes* (64%), *Procesos Internos* (50% de los entrevistados la mencionó), quedando en último lugar la perspectiva *Aprendizaje y Crecimiento* en cuanto a la influencia sobre las recompensas (36%).

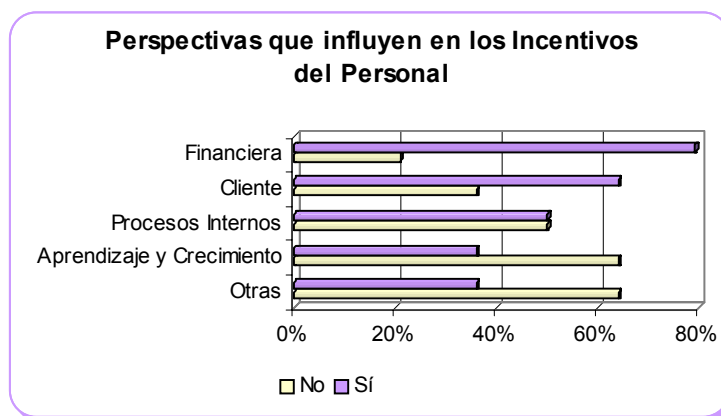


Gráfico N° 19: Perspectivas Influyentes en los Incentivos

El 36% de los entrevistados mencionó que influyen otras perspectivas sobre los incentivos del personal debido a diversas causas: algunos afirman que las recompensas influyen sobre ellos de acuerdo a qué perspectiva es la que predomina en el área en que trabaja cada empleado mientras que otros, por su parte, afirman que influyen las perspectivas que tienen definidas para su negocio (tal es el caso de empresas que no utilizan las perspectivas tradicionales). Tan sólo una de las 5 empresas que afirmaron poseer cinco perspectivas y

tener incentivos ligados a los indicadores, aseguraron que la perspectiva agregada de acuerdo a cada industria, influye sobre los incentivos.

3.3.15 Tecnología Asociada a la Construcción del CMI y a la Generación de Informes

Al consultar por la existencia de algún software de apoyo en la construcción del CMI, un 56% afirmó que *no se utilizó ningún software* específico para este fin, más allá de las herramientas ofrecidas por el Office de Microsoft (principalmente planillas en Excel y presentaciones en Power Point).

El 11% de los entrevistados declaró *no poseer información* acerca de algún software de apoyo en la construcción, principalmente producto de que el CMI había sido elaborado en la Casa Matriz establecida en el extranjero, la cual había entregado un modelo estándar al resto de sus filiales.

Dentro del 33% restante (6 empresas) que afirmó poseer software de apoyo para la construcción del CMI se nombró a Lotus Notes; una herramienta corporativa creada por la propia compañía; SAP con sus módulos Balanced Scorecard y Sap Business Warehouse; y a Comshare. En la restante empresa manifestaron que a pesar de saber que efectivamente se utilizó un software de apoyo en la construcción, el entrevistado desconoce a cuál corresponde específicamente.

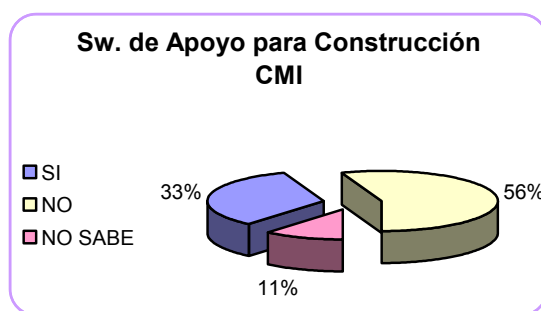


Gráfico N° 20: Apoyo Tecnológico para Construir un CMI

Con respecto a la consulta sobre software de apoyo para la generación de informes, un 61% manifestó que *utiliza un software* de apoyo mientras que el 39% afirmó *no poseerlo*.

Dentro del 39% de empresas que afirmaron no utilizar software de apoyo alguno para la generación de informes, existe una empresa que afirma no hacerlo porque no ha encontrado el adecuado, mientras que otra manifiesta el deseo de hacerlo en el futuro.

De las once empresas que componen el 61% de empresas que utilizan software de apoyo en esta materia, dos expresaron que usaban una herramienta desarrollada internamente por la empresa; cuatro utilizan SAP (con los mismos módulos nombrados para la construcción del CMI); una de las empresas nombró una herramienta OLAP denominada Power Play; una nombró a Comshare; mientras que las restantes dos empresas nombraron la herramienta Power Point de Microsoft Office, las cuales a pesar de utilizar el mismo programa, lo hacen de manera diferente: mientras una de ellas prepara las presentaciones de informes utilizando Power Point, la otra posee todo un sistema en línea de generación de informes basándose en éste, en la cual podemos afirmar que hay un grado mayor de desarrollo, distinto al utilizado en la primera empresa.

Otro punto interesante es que varias de las empresas utilizan herramientas Office para la generación de informes, principalmente Power Point y Excel, pero para formular su respuesta no las consideraron como un software específico para la generación de informes por lo que a pesar de utilizarlas, eligieron la opción “*No*” de esta pregunta.

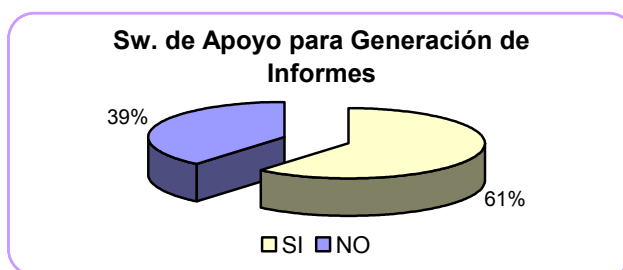


Gráfico N° 21: Apoyo Tecnológico para la Generación de Informes

3.3.16 Definición de Metas o Estándares

Se les consultó a los entrevistados por los responsables de la definición de metas y estándares para la compañía, además de las características de este proceso.

Al presentarles un conjunto de alternativas no excluyentes, dejando abierta a los entrevistados la posibilidad de nombrar otras alternativas, el 61% de las menciones se las llevó el Gerente General como encargado de establecer los objetivos y estándares, mientras que el 44 % de los entrevistados escogió la alternativa “Otros” para el reflejo de su situación.

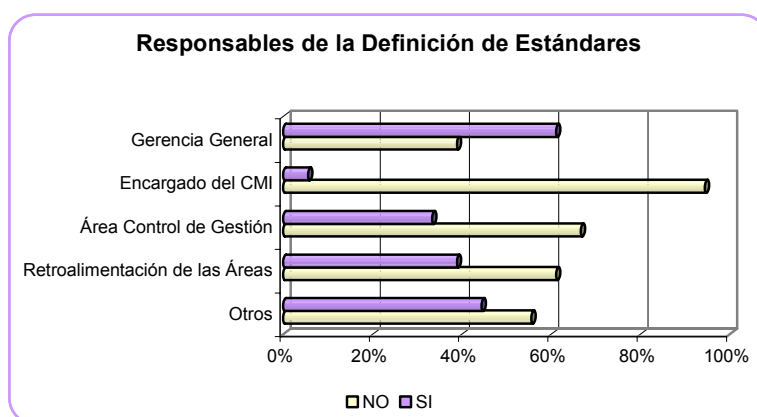


Gráfico N° 22: Definición de Estándares

De las 8 empresas que componen este 44%, dos manifestaron que son definidos por una junta de gerentes; dos aseguraron que quienes lo hacen son los miembros del directorio sobre la base de los presupuestos; otras dos manifestaron que existe un mix participativo entre la gerencia general y las gerencias de área, mientras que las dos restantes empresas lo hacen de manera distinta: una de ellas lo hace generando un consenso entre la Dirección del Grupo y la Alta Administración, las que luego se discuten con las otras Gerencias; mientras que la otra empresa establece los estándares a través de un trabajo conjunto entre la gerencia respectiva y el área de Control de Gestión.

Otras alternativas mencionadas para la definición de estándares fueron la retroalimentación de cada área o unidad de negocio de la empresa (39%) y la definición por parte del área de Control de Gestión con un 33% de las menciones. Una empresa mencionó al encargado del CMI como el responsable de la formulación de metas o estándares.

Con respecto a la forma cómo se lleva a cabo el proceso de definición de estándares, el 50% de lo entrevistados mencionó la alternativa de fijación de estándares de forma *participativa*⁸; la opción *“Top-Down”*⁹ es la modalidad usada por el 28% de los consultados; el 6% de los encuestados mencionó la alternativa *“Bottom-Up”*¹⁰ como su modalidad de fijación de estándares. El porcentaje restante de las empresas (17%) utiliza la modalidad combinada entre *“Bottom-Up”* y *“Top-Down”*, explicada como la definición de estándares desde altos mandos hacia el resto de la organización para luego obtener una retroalimentación de parte de las áreas quienes aportan con observaciones y correcciones.

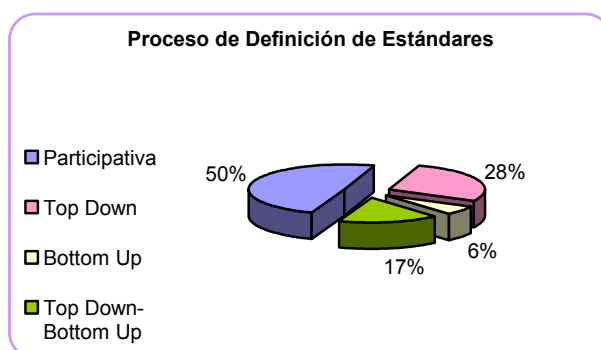


Gráfico N° 23: Proceso de Definición de Metas

⁸ Se entiende que el proceso participativo consiste en la definición de estándares en forma simultánea, ya sea en reuniones, grupos de trabajo u otros, distinto a Bottom-Up/ Top Down donde esta definición se hace desde altos mandos para luego obtener una retroalimentación desde niveles jerárquicos inferiores.

⁹Proceso caracterizado por la fijación de las directrices desde los altos mandos hacia el resto de la organización.

¹⁰ Proceso caracterizado por la fijación de las directrices desde la parte inferior de la organización hacia los mandos más altos.

3.3.17 Desviaciones y Causas

Se les consultó a los entrevistados por lo que sucede con las desviaciones que se pudieran producir en la práctica con respecto a los estándares definidos. Nos interesaba conocer si estas desviaciones eran analizadas en la empresa y quien era el encargado de hacerlo.

En el 94% de las empresas consultadas se asegura que las desviaciones son analizadas, siendo tan sólo una empresa (el 6% restante) la que afirma no analizarlas.

En esta última empresa se explica que, en general, no se analizan las desviaciones que se producen sino que tan sólo se revisa la tendencia que tienen los indicadores y agregan que hasta ahora esta tendencia ha sido positiva.

Con respecto a los encargados de analizar estas desviaciones el siguiente gráfico ilustra la situación encontrada en las empresas.

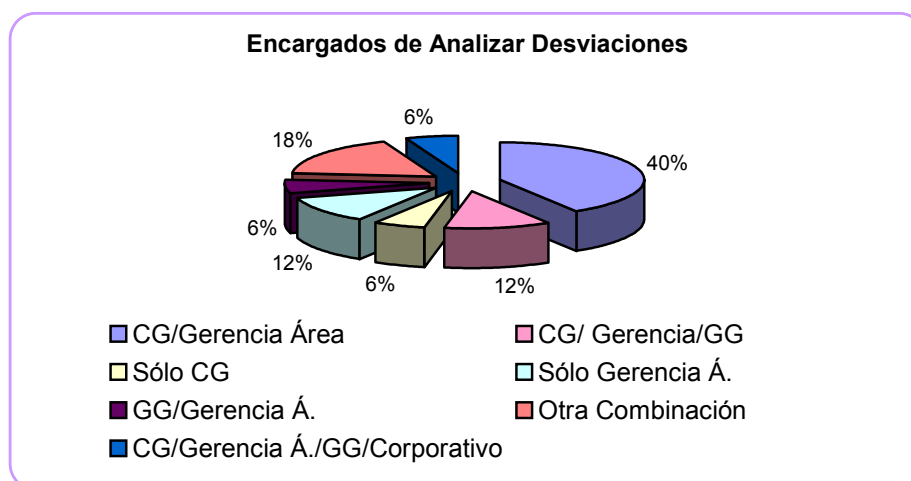


Gráfico N° 24: Responsables del Análisis de Desviaciones

De acuerdo a la gráfica anterior en el 40% de las empresas la función de análisis la realiza el *área de Control de Gestión* en conjunto con la *Gerencia de Área correspondiente*. Por lo

general, esta última hace los análisis debido a que debe dar cuenta por las desviaciones atribuibles a su área.

En un 12% de las empresas se suma a los agentes anteriormente nombrados el *Gerente General* quien también analiza las desviaciones.

En otro 12% de las empresas las desviaciones son analizadas exclusivamente por la *gerencia funcional correspondiente*.

En un 18% de las empresas las desviaciones son analizadas por distintos entes. Entre los nombrados podemos mencionar un *comité de gerentes*; análisis hecho por *directorío del grupo y cada empresa con su directorío* (esto es en el caso de un holding); y una empresa donde el mencionado análisis es realizado por la *Gerencia General, Gerencia de Área correspondiente, Área de Control de Gestión y por el encargado del CMI*.

En el 18% restante de las empresas se dan otras combinaciones de responsables del análisis de las desviaciones.

3.3.18 Relaciones Causales

La teoría respecto al CMI propone que las relaciones causa- efecto son el motor de esta herramienta, ya que éstas deben reflejar el modelo de negocio o estrategia a partir de los indicadores que se han definido como claves para ella.

Ante la pregunta de la definición de las relaciones causales en el modelo de CMI que tienen en marcha en las empresas el 83% de los entrevistados respondió que las *relaciones causales fueron establecidas*, un 11% declaró que éstas fueron *definidas sólo parcialmente* mientras que un 6% afirmó *no haberlas definido*.

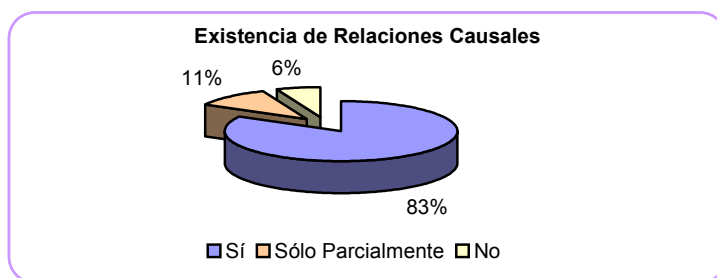


Gráfico N° 25: Relaciones Causales

3.3.19 Monitoreo de la Estrategia

Uno de los grandes aportes que ofrece el modelo teórico de Cuadro de Mando Integral es que da a las empresas la posibilidad de detectar cuándo su estrategia está siendo o no adecuada.

Con el fin de indagar en si las empresas son capaces de percibir esta funcionalidad en la práctica se les consultó a los entrevistados al respecto.

Se obtuvo que el 58% de los consultados considera que el CMI es capaz de monitorear la adecuación de la estrategia, el 24% considera que el CMI no es capaz de hacerlo mientras que el 18% considera que el CMI ayuda en esta función sólo parcialmente.

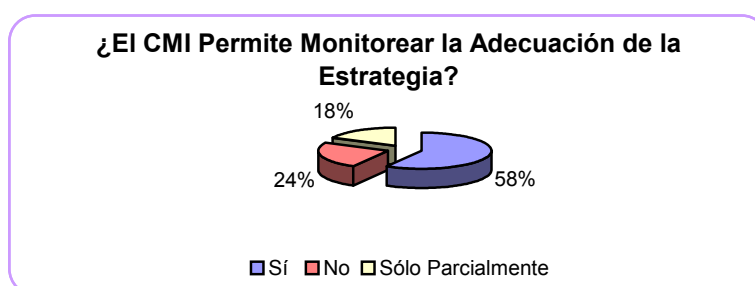


Gráfico N° 26: Monitoreo de Estrategia

3.3.20 Relaciones Causales y Monitoreo de la Estrategia

Teniendo disponibles las respuestas a las dos preguntas anteriores, nos pareció interesante analizar la concordancia entre ellas, es decir, entre la referida a la definición de las relaciones causa efecto y la que se refiere a la capacidad de monitorear la adecuación de la estrategia.

De acuerdo a la teoría, si las relaciones causales del CMI están correctamente definidas el CMI debería constituir una herramienta eficaz para el monitoreo de la adecuación de la estrategia. Veamos si las empresas logran percibir en la práctica esta funcionalidad.

Efectivamente, al cruzar las respuestas a estas dos preguntas encontramos que en un número importante de empresas existe una discordancia entre ambas respuestas: en un 34% de las empresas a pesar de haber definido relaciones causales afirman que el CMI no les permite monitorear la adecuación de la estrategia o sólo lo hace parcialmente, reflejando de este modo que las relaciones causales muy probablemente no están correctamente establecidas.

A pesar de lo anterior, el 54% de los entrevistados respondió concordantemente ambas preguntas: el 48% respondió a ambas preguntas con un sí, mientras que el 6% restante respondió a ambas con no.

El siguiente gráfico ilustra las respuestas a ambas preguntas, siendo la primera la que se refiere a las relaciones causales y la segunda la que consulta si el CMI permite monitorear la estrategia.¹¹

¹¹ Las preguntas exactas corresponden a las preguntas N°21 y N°32 del cuestionario presente en el anexo N°3.

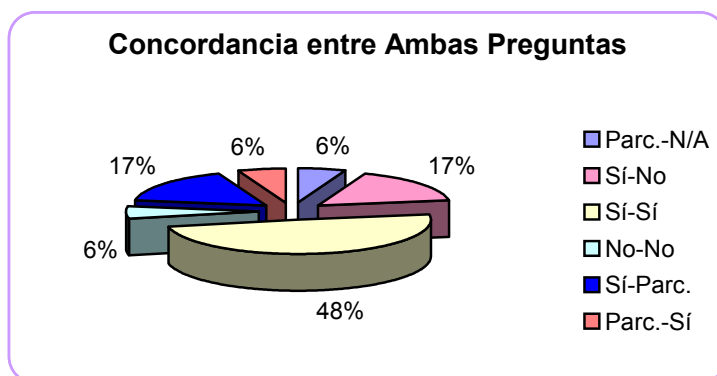


Gráfico N° 27: Relaciones Causales Correctamente Definidas

Sería interesante mencionar el caso de dos empresas que nos llamaron la atención: en una de ellas (6%) se dijo tener las relaciones causales establecidas parcialmente, pero se manifestó que no monitorea la estrategia, pues no la tiene definida completamente; mientras que en la otra (6%) se expresó que a pesar de tener las relaciones causales definidas sólo parcialmente, el CMI les es útil para ver la adecuación de la estrategia.

3.3.21 Información Generada por el CMI¹²

Con respecto a la información quisimos ahondar en tres aspectos: en primer lugar, nos centramos a qué nivel de la empresa son transmitidos los informes que se generan a partir de esta herramienta; en segundo lugar, si la información generada es útil para la empresa; y, finalmente, para qué es utilizada la información generada.

El 83% de los entrevistados reconocen dentro de los usuarios de los informes a la *Gerencia General* de la compañía, un 72% de los usuarios son *Gerentes de Áreas*; un 28% *Jefes de Áreas*, mientras que el 17% asevera que los usuarios son *Supervisores Directos* y el 28% establece a *otros como usuarios* tales como el *Directorio* y el *Gerente de Control de Gestión*.

¹² Ver Nota al Pie número 4

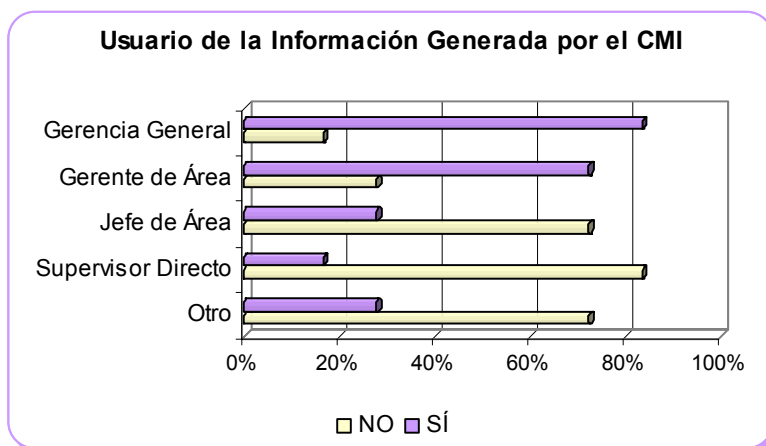


Gráfico N° 28: Usuarios de la Información

Independiente de lo anterior, es importante recalcar que el 33% de las compañías tienen como usuarios exclusivos a los Gerentes Generales y Gerentes de Áreas y tan sólo el 16% tiene como usuarios, además de los nombrados, a los Jefes de Áreas y Supervisores Directos.

Los datos recogidos con respecto a la utilidad de la información que genera el CMI en base a las experiencias de las firmas se muestran en el siguiente gráfico.

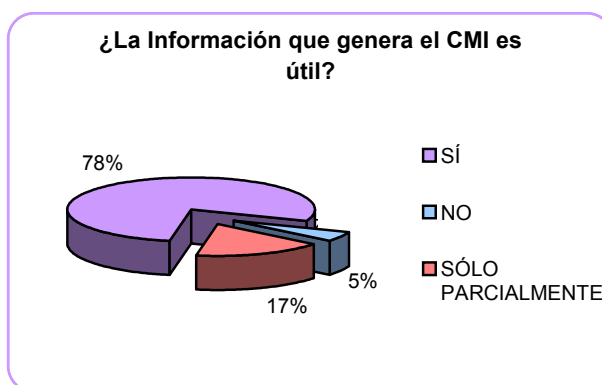


Gráfico N° 29: Apreciación de la Información

En cuanto a la utilización de la información, se establecieron 4 alternativas no excluyentes entre sí. A partir de esto, el 56% de las firmas mencionó la opción “*evaluar la estrategia*” como forma de utilización de la información; el 78% afirma que dentro de sus fines está

“evaluar el desempeño”, el 56% lo utiliza para “entregar incentivos”, mientras que el 22% prefiere la alternativa “otros” para reflejar su situación. Entre éstos podemos nombrar el *fijar objetivos, determinar planes de inversión, tomar medidas correctivas, medir el alcance de los objetivos*, o bien, para *medir de forma complementaria y difundir la gestión de la empresa*.

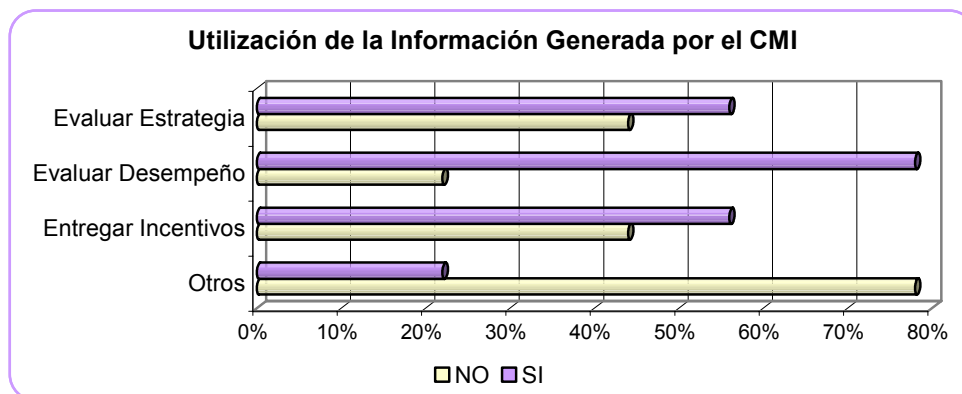


Gráfico N° 30: Utilidad de la Información

3.3.22 Mejoras en el Desempeño¹³

Una de las inquietudes que se quiso responder con el estudio fue si el contar con este instrumento impacta de forma positiva o no en el desempeño de la organización; y en qué se ve esto reflejado.

En base a las respuestas se obtuvo que un 67% de los encuestados asevera que se ha *impactado de forma positiva el desempeño*, el 22% responde que *tan sólo parcialmente*, mientras que el 11% establece que *no ha habido impacto alguno sobre el desempeño* de la compañía.

¹³ Las respuestas de este apartado se basan exclusivamente en la percepción del entrevistado.

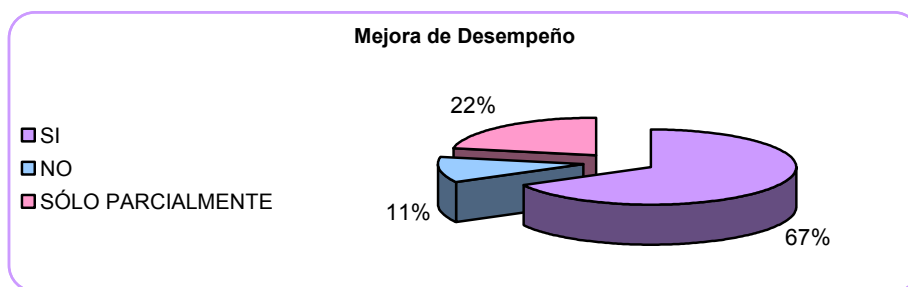


Gráfico N° 31: Mejora de Desempeño

Dentro de los aspectos que se han visto afectados de forma positiva por la adopción del CMI encontramos que los *resultados financieros* son impactados mayoritariamente con un 75%; en cuanto a la *eficiencia* como la calidad del producto/servicio, el 50% de las empresas responde que se ha visto afectado; mientras que el *ambiente laboral* tan sólo se ve afectado en un 38% siendo el aspecto menos nombrado. Finalmente, las empresas reconocen *otros aspectos* (69%) que también se han visto afectados como es el caso de *obtener un mayor compromiso hacia el trabajo, crear una filosofía de gestión, propiciar mejoras en el desempeño, explicitar información, obtener una visión global de los aspectos claves y priorizar objetivos*, entre otros.¹⁴

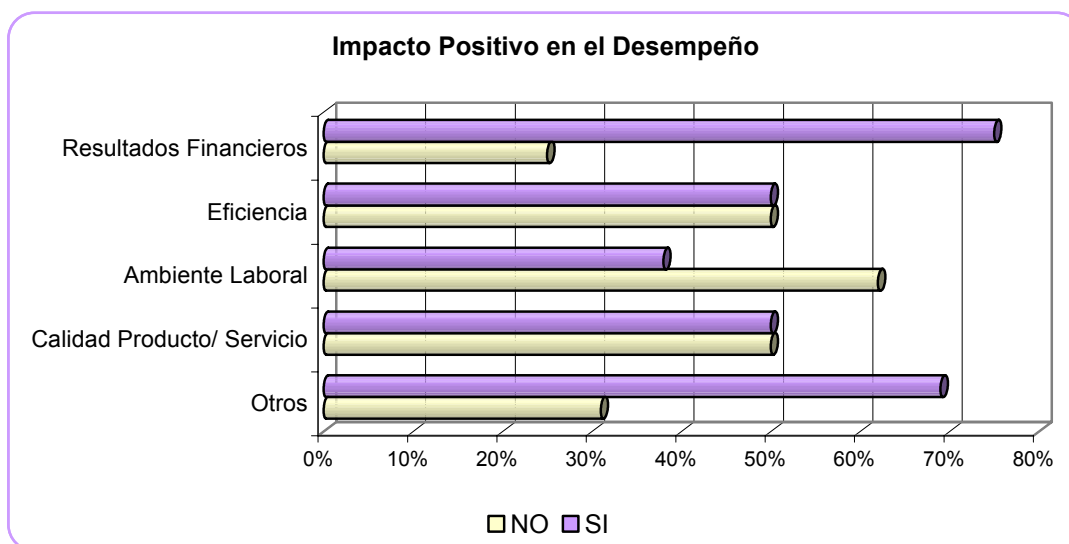


Gráfico N° 32: Desempeño Favorable

¹⁴ Para agrupar la información se consideraron las respuestas de empresas que respondieron afirmativamente y sólo parcialmente a la interrogante si reconocen una mejora del desempeño con la introducción del CMI.

Las empresas que no reconocen una mejora del desempeño desde la inclusión del Cuadro de Mando Integral expresan que esto es debido a que *se consideró tan sólo para una parte de la empresa*, obteniendo sólo una visión parcial. Otra razón que fue mencionada es que al momento de la construcción del CMI éste *quedó influenciado primordialmente por el aspecto financiero y que además no se pudieron establecer las relaciones causales*.

3.3.23 Cumplimiento de Objetivos

Al introducir cualquier herramienta se establecen a priori los objetivos por los cuales fue desarrollada o creada, por tanto es de nuestro interés descubrir si éstos fueron cumplidos o no y conocer cuáles fueron sus causas.

A partir de las respuestas se obtuvo que en un 56% de los casos *se cumplieron los objetivos* para los cuales fue desarrollado, en un 39% reconoce que *no todos los objetivos fueron alcanzados* y sólo el 5% asegura que *no se cumplieron en absoluto*.

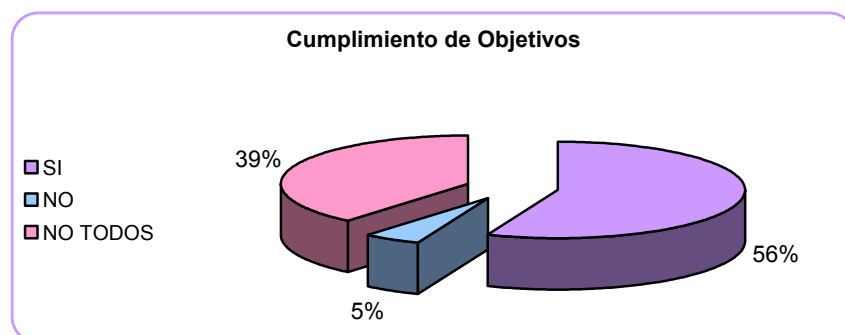


Gráfico N° 33: Cumplimiento de Objetivos

Como se mencionó anteriormente lo que se busca es conocer las causas, por lo que se definieron diversas razones. El 64% de las empresas afirman que el *grado de adecuación de las perspectivas* ha ayudado a que se cumplan los objetivos propuestos; en un 55% reconocen que la *adecuación de los indicadores* facilita el logro de tales objetivos; la *claridad al definir las relaciones causales* ha sido razón en un 36%; el *grado de conocimiento de la herramienta* ha impactado en un 27% de los casos de forma positiva en los objetivos planteados; y finalmente en un 27% de los casos se afirma que son otras las

razones, entre las que podemos contar el *desarrollo lógico de la herramienta* que permite que la comunicación sea fácil; el tener *apoyo de la gerencia*; y el tener *apoyo a nivel corporativo* ya que permite homologación de todas las compañías del grupo.¹⁵

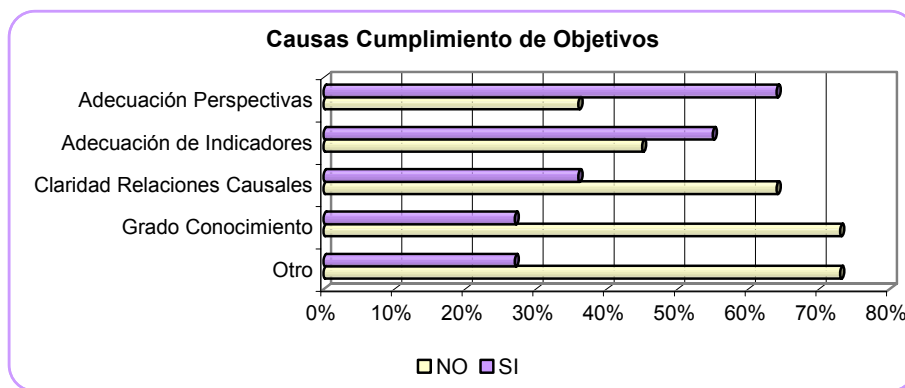


Gráfico N° 34. Causas de Cumplimiento

Es igualmente importante obtener aquellas razones que han llevado a las empresas a no cumplir los objetivos propuestos en un comienzo. De la información revelada obtuvimos que las firmas reconocen que en un 14% la causa corresponde a que los *indicadores que se plantearon fueron inadecuados*, las otras causas que encontramos (todas con el mismo porcentaje de respuesta, un 29%) son que *no hay claridad por parte de la organización para definir relaciones causales verdaderas*; *falta de experiencia* en la utilización del CMI, dada su reciente implementación; o bien por otras razones tales como la *falta de estrategia* o la *ausencia de elementos claves* (cultura de control).

¹⁵ Las causas nombradas no son excluyentes entre sí.

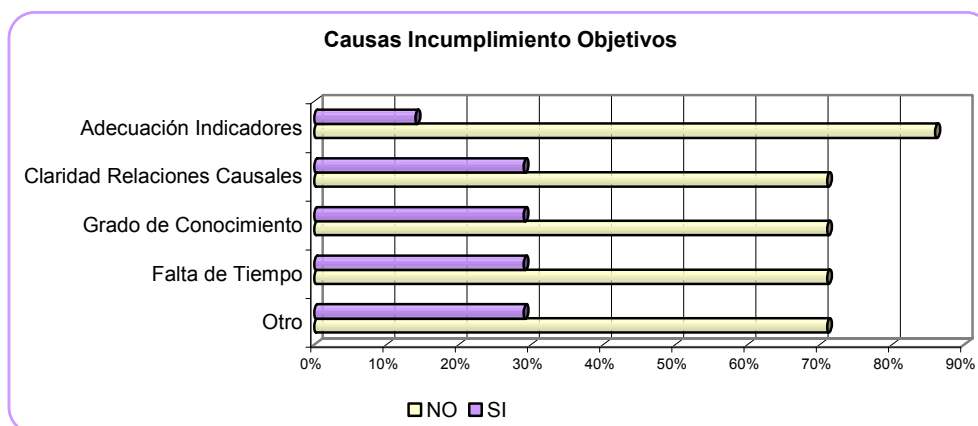


Gráfico N° 35: Causas de Incumplimiento

3.3.24 Planes para el CMI

En este apartado se pretende vislumbrar los planes que se tienen para el CMI dentro de las empresas que actualmente lo utilizan. El objetivo es tener una apreciación de si esta herramienta se perfila como una adaptación permanente o tan sólo es una moda pasajera en las empresas en Chile, así como también se intentará reflejar si la implementación de este modelo ha cumplido con las expectativas de quienes lo incorporaron. Reflejo de la apreciación que tienen las compañías frente al CMI una vez utilizado, son los planes que se tienen para él.

El 67% de las firmas responde que *lo seguirán utilizando, pero con modificaciones* las que van desde pequeños ajustes hasta nuevas adaptaciones; el 11% *pretende continuar usándolo, pero sin modificaciones* puesto que ha alcanzado un nivel satisfactorio de desarrollo de acuerdo a su apreciación; el 6% planea *eliminarlo* básicamente porque no están las condiciones necesarias aún, por lo que no agrega valor alguno; ninguna firma pretende *reemplazarlo* por otro sistema de medición y el 17% restante tiene otros propósitos para el CMI como por ejemplo, *complementarlo con más detalle* de la evolución de la gestión de la compañía, *extenderlo a otras áreas* e incluso *incorporar a toda la empresa*.

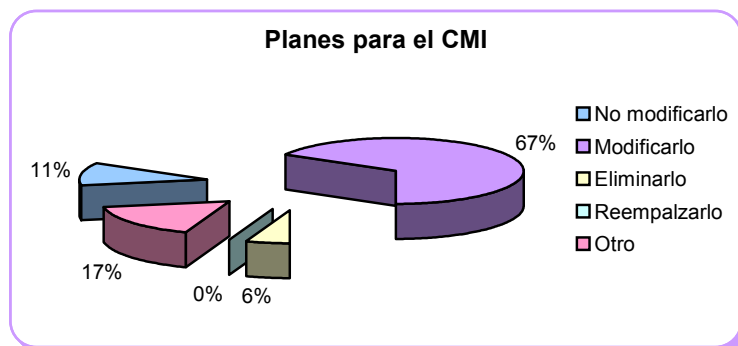


Gráfico N° 36: Expectativas para el CMI

3.3.25 Grado de Imposición del CMI

Muchas veces la acogida que tienen las personas hacia algún tipo de herramienta impacta en su rendimiento y en su evolución dentro de las organizaciones. En base a esto se interrogó a las firmas si la introducción del CMI había sido impuesta por la Alta Dirección o si los involucrados principales habían estado de acuerdo.

De acuerdo a las respuestas, se obtuvo que en un 67% de los casos los *empleados estuvieron de acuerdo* y en un 33% *fue impuesto*. Queremos hacer notar que entre las empresas que exponen que el CMI fue impuesto, dentro de sus planes se considera principalmente modificarlo e incluso eliminarlo.

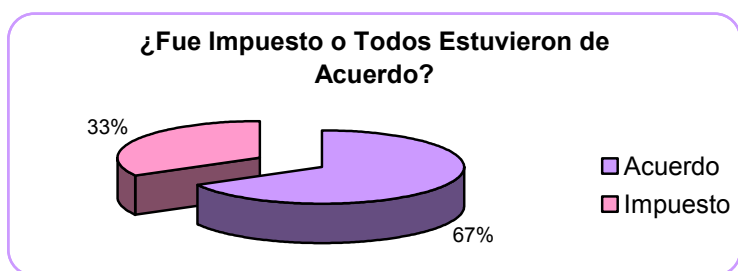


Gráfico N° 37: Imposición del CMI

3.3.26 Deficiencias del CMI

En este aspecto se pretendió en un comienzo encontrar algún patrón que nos indicara deficiencias genéricas del CMI. Sin embargo, las respuestas son poco homogéneas entre sí por lo que no se pueden hacer observaciones generales.

En primer lugar, un 12% reconoce que dentro de las deficiencias se encuentra que es *difícil su aplicación*, otra es que *no hay claridad en el concepto* por parte de los empleados y que *considera indicadores genéricos* (ambos con un 6% de respuestas afirmativas). Además se reconoce como falencia la *dificultad para escoger indicadores críticos* (24%), mientras que en un 76% afirman que hay *otras deficiencias* que se han captado en la práctica.

Entre las otras deficiencias mencionadas podemos destacar:

- La falta de objetivos bien definidos.
- Dificultad para medir los indicadores cualitativos en forma objetiva.
- El que el CMI no contiene toda la información de la compañía, no la abarca completamente.
- Dificultad para la completa difusión de esta herramienta, es decir, su conocimiento y aceptación.
- Un exceso de indicadores, dada la dificultad para establecer indicadores críticos.
- El que requiere ser complementado con un análisis adicional para poder obtener información más útil.
- Rigidez en el sistema, ya que requiere necesariamente de indicadores.
- Que es una herramienta de alineamiento de estrategias, no de metas de corto plazo las que no pueden ser medidas con el CMI.
- Problemas de Comunicación del CMI.
- Dificultad para establecer las relaciones causales.

- Dificultad en la recopilación de la Información para la construcción de los indicadores dentro de la empresa, ya que se encuentra muy dispersa.
- En un afán de formalización se pierde el fondo de la herramienta.
- Falta de cultura en torno al CMI.
- Los indicadores no son exactos, ya que muchos de ellos deben ser estimados.

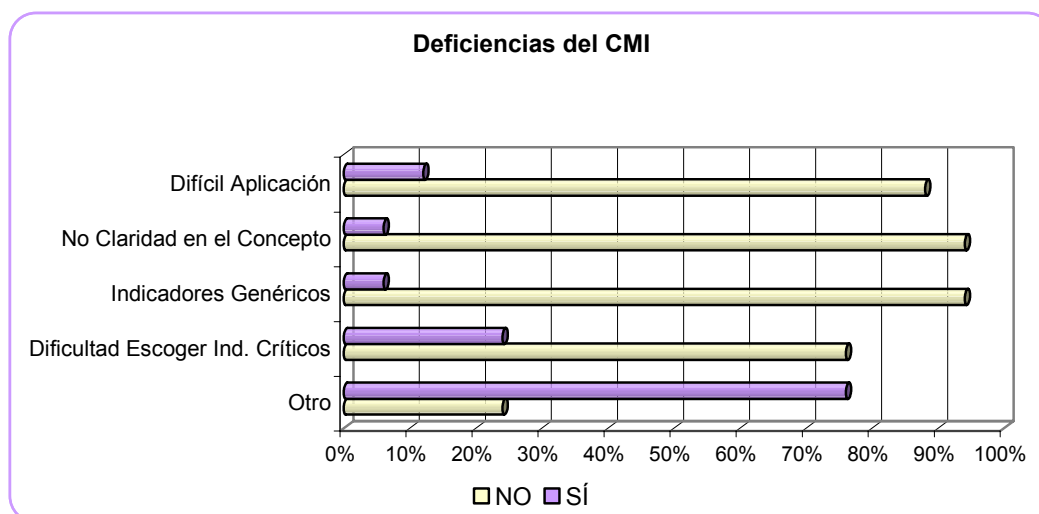


Gráfico N° 38: Deficiencias del CMI

3.3.27 Potencialidad del CMI

Se les preguntó a los entrevistados por los elementos que a su juicio han faltado para aprovechar al máximo las potencialidades del CMI.

Para la elaboración de estas estadísticas se consideraron tan sólo 16 de las 18 empresas que utilizan el CMI, ya que se excluyó a la empresa que aún no lo tiene completamente implementado y a una empresa que no se refirió a este punto.

De acuerdo a sus respuestas, la mayoría de los entrevistados (82%) considera que son *otros* los factores, distintos a los planteados en las alternativas, los que han influido en que no se aproveche al máximo las ventajas de esta herramienta.

Dentro de las alternativas planteadas, un 25% menciona la *falta de comunicación*, mientras que un 6% menciona la *falta de nexo entre los indicadores y las recompensas*.

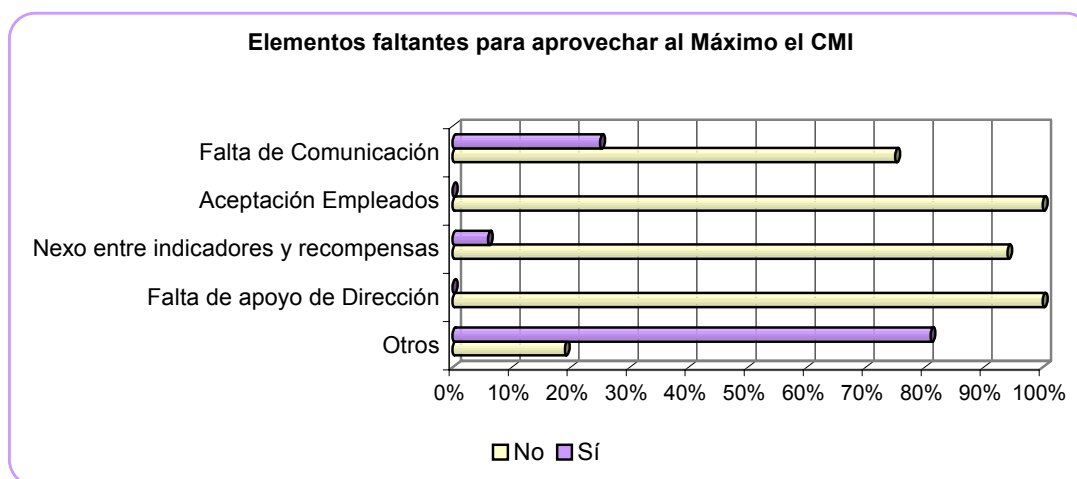


Gráfico N° 39: Potencialidad del CMI

Los diversos factores mencionados en la alternativa “*Otros*” se listan a continuación:

- Falta de tiempo de empleo de la herramienta.
- Falta de definición de una estrategia global.
- Carencia de una cultura en torno al Control de Gestión.
- Falta de despliegue a los niveles jerárquicos inferiores.
- Falta de internalización por completo.
- La integración a la herramienta interna que utiliza la empresa.
- Creencia dentro de la empresa de que no es la única forma de gestionar.
- Falta de desarrollo de sistemas adecuados para el CMI.
- El que considera una visión parcial de la compañía.

3.3.28 Situación de las Compañías que no Utilizan CMI

Con respecto a las empresas que no utilizan Cuadro de Mando Integral encontramos que el menor porcentaje de empresas de la muestra son las que presentan esta situación, constituyendo tan sólo el 18% de ellas (4 empresas).

Entre las causas por las que no es utilizado el CMI se esbozaron diversas razones entre las que podemos nombrar:

- *Falta de condiciones para su implementación*, puesto que se requiere un perfil y una estructura adecuada, es decir, una reorganización y refocalización por parte de la organización.
- *Consideran que no es costo beneficioso.*
- Consideran que el *Control Gerencial sobre la base de los presupuestos es suficiente para la compañía*. Sin embargo se afirma que para las filiales con operaciones más complejas (básicamente productivas) se requiere una herramienta como el Balanced Scorecard.

Al consultar sobre herramientas alternativas para la realización del Control de Gestión se encontraron entre las respuestas el Control Presupuestario, el Análisis de Estados Financieros e Índices de Gestión o EIS.

Referente a la intención de implementar el CMI en el futuro encontramos que tan sólo una de las empresas que no lo utiliza no tiene planes de emplearlo más adelante. Dos empresas manifestaron su intención de implementarlo, estando en una de ellas en marcha un plan de implementación en el corto plazo.

3.3.29 ¿Qué es el CMI?¹⁶

Finalmente quisimos saber que representa el Cuadro de Mando Integral para las empresas.

Para el 64% de los entrevistados el CMI es una *herramienta para implementar la estrategia*; el 18% lo reconoce como una *herramienta operativa*; el 45% como una *herramienta de control*; para un 64% de los entrevistados es una *herramienta de gestión*; mientras que para el 18% no es ninguna de las alternativas anteriores sino que es una *herramienta para medir el avance de la implementación de la estrategia, para explicitar la misma, o bien, asevera que el CMI es una herramienta de Gestión Estratégico Integrado*.

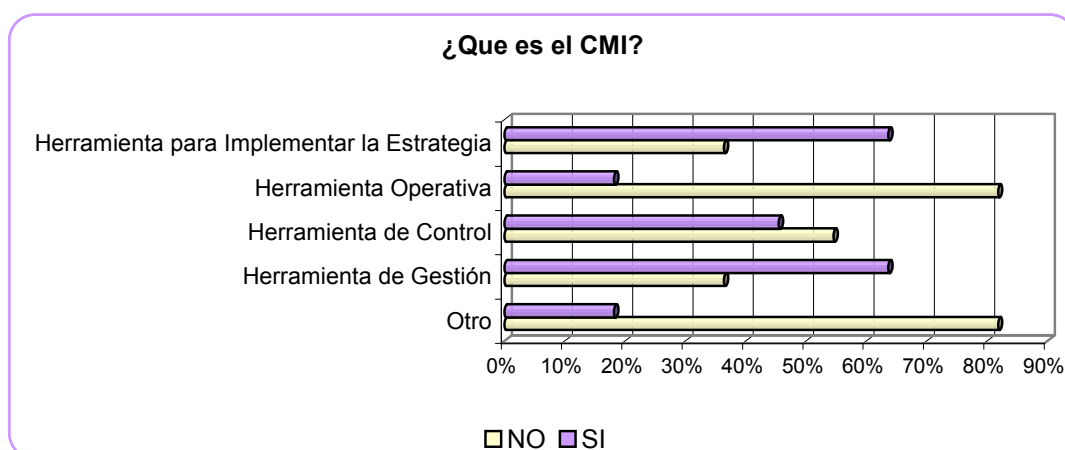


Gráfico N° 40: Definición del CMI

¹⁶ Esta pregunta fue formulada a la totalidad de los entrevistados, tanto de las empresas que utilizan CMI como a los de las que no lo hacen. Por otro lado, está construida en base a la opinión de los entrevistados.

3.4 ASPECTOS RELEVANTES EN TORNO AL CMI

Porcentaje de Utilización del CMI en Chile	:	0.82
Fecha de Introducción a nuestro país	:	Año 2001 aproximado
Razones para su introducción	:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la evaluación del desempeño ▪ Alinear los objetivos
Tiempo promedio de Implementación	:	10 meses
Nº de perspectivas utilizadas	:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 perspectivas (39%) ▪ 5 Perspectivas (33%)
Perspectivas más incluidas	:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiera ▪ Cliente
Fines de la utilización del CMI	:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Integral ▪ Medir el Desempeño
Porcentaje de empresas con incentivos ligados a los indicadores	:	0.67
Perspectiva que más influye sobre los incentivos	:	Mayoritariamente Financiera y Cliente
Porcentaje de empresas con Relaciones Causales bien definidas.	:	0.48
Usuarios del CMI.	:	Mayoritariamente Gerencia General y Gerentes de Área
Porcentaje de percepción de mejoras en el desempeño.	:	0.67
Porcentaje de empresas que planean seguir usándolo.	:	0.78
Principal limitación en la implementación	:	Dificultad para generar indicadores adecuados en cada una de las perspectivas

CONCLUSIONES

Luego de la presentación de los resultados contenida en el capítulo precedente corresponde exponer las principales conclusiones obtenidas.

Previamente nos gustaría destacar que, a diferencia de nuestras expectativas, el CMI es ampliamente conocido por las empresas que actualmente operan en Chile y su utilización ha experimentado una tendencia creciente en los últimos años. Inclusive, observamos que las empresas que se han mantenido al margen de la utilización de esta herramienta no lo han hecho por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce que no está preparada para aprovechar sus potencialidades, por lo que necesitaría realizar cambios culturales, estructurales y/o estratégicos en su empresa para tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

En nuestro país, el encuentro de las empresas con el CMI ha sido reciente en comparación a lo acontecido en otros países. Mientras que en Chile la empresa pionera la incorporó hacia 1996, en los países de habla alemana, por ejemplo (de acuerdo a antecedentes de un estudio realizado en el año 2001¹⁷), este primer acercamiento sucedió hacia 1992. El hecho de que en promedio la implementación se haya realizado hace casi 3 años, nos hace inferir que el desarrollo del CMI es bastante incipiente en comparación con las empresas del citado estudio, donde esta incorporación se realizó en forma mayoritaria entre los años 1996 y 2000. De hecho, los resultados de nuestro estudio nos mostraron que la herramienta está en pleno desarrollo y comenzando una evolución, lo que se refleja en que estas empresas continúan realizando modificaciones (para adecuarlo a sus necesidades específicas) y en las debilidades que percibimos durante nuestras encuestas, que a pesar de ser muy variadas, la mayoría se origina por falta de un completo entendimiento conceptual del CMI y por las fallas propias de todo proceso evolutivo.

¹⁷A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMY-4B0NXRM-1&_user=7661 Fecha de visita: 06.02.2004.

La utilización de esta herramienta en Chile ha mostrado una tendencia creciente en el tiempo. Existen actualmente señales de que este comportamiento se mantendrá los próximos años, ya que las empresas que han dicho no utilizarla, la han considerado entre sus planes futuros e incluso algunas tienen proyectos en marcha para su incorporación. Se suma a lo anterior el hecho de que las empresas que sí la utilizan, han manifestado, en su gran mayoría, que los planes para el CMI consisten en la incorporación de mejoras, propias del proceso de aprendizaje.

Durante la realización del presente estudio, pudimos notar que la incorporación de esta herramienta en las empresas que operan en Chile no surge como respuesta a una necesidad de gestión, sino que más bien, como una inquietud frente a la aparición de una nueva herramienta en el mercado. En la mayoría de los casos, la idea de incorporación responde a una imitación de las mejores prácticas a nivel mundial, incluso unos dicen usarla “por mantenerse a la vanguardia”, razones que distan, a nuestro criterio, de ser el mejor punto de partida para el éxito de esta herramienta, ya que resulta análogo a la compra de tecnología sólo por su novedad, sin conocer previamente la factibilidad de aplicación en la empresa y mucho menos su poder potencial en el comportamiento y desempeño de la organización.

Se refuerza lo anterior con el hecho de que en la gran mayoría de las empresas la iniciativa de implementar el CMI viene desde la alta dirección y, contrario a lo que podría esperarse, no desde las áreas encargadas del Control de Gestión o relacionadas, quienes, a la luz de los resultados obtenidos, han asumido un papel de asesores en la implementación más que de promotores de la idea.

Pudimos notar que en gran parte de las empresas se tiene la idea de que el CMI es una herramienta estrechamente relacionada con la estrategia, ya sea viendo su utilidad en la implementación, comunicación o alineación con los objetivos estratégicos, apreciación que concuerda con las funcionalidades planteadas por sus creadores. De hecho, podemos observar que una de las principales razones esgrimidas para la incorporación del CMI es el esperar que éste ayude a alinear los objetivos estratégicos.

Un punto interesante que se desprende de los resultados es que las empresas en Chile son capaces de distinguir la diferencia entre un control basado en presupuestos y el propuesto por el CMI, más aún, una de ellas dice explícitamente realizar un control basado en la estrategia (gracias al CMI) más allá del control diario y de corto plazo que plantean implícitamente los presupuestos.

El 48% de las empresas entrevistadas reconocen tener definidas las relaciones causales y a la vez, que el CMI les permite monitorear la adecuación de la estrategia. Un 56% de las empresas reconocen que el CMI les permite evaluar la estrategia, hecho que viene a confirmar que lo planteado por la teoría en este sentido ha sido experimentado por las empresas en Chile y que efectivamente la utilidad de la herramienta no se limita al monitoreo de la implementación de la estrategia, sino que además les permite reconocer cuándo la estrategia deja de ser la más apropiada a los nuevos escenarios del entorno en que la empresa compete y a las nuevas condiciones internas.

A lo anterior agregaremos que efectivamente la empresas en Chile consideran que el CMI es una herramienta bastante útil para evaluar el desempeño organizacional, en efecto, fue una de las alternativas más nombradas a la hora de aludir a las razones de la introducción del CMI (cerca del 60% de mención). Esta idea se ve reforzada a la hora de observar que a las anteriores empresas se suman otras compañías que descubren esta utilidad luego de su incorporación, lo que se puede ver reflejado en el aumento a cerca de un 80% el número de empresas que reconocen que la información que genera el CMI es útil para evaluar el desempeño.

Otro punto interesante es que en muchas de las empresas visitadas se tiene la idea de que el CMI es una herramienta más útil cuando se tienen actividades operativas en gran número, visualizándola como una herramienta principalmente enfocada a controlar actividades productivas más complejas. Esto se puede deber a la dificultad que existe para identificar los puntos críticos que serán medidos y evaluados en el negocio, problema que se atenúa para el caso de una línea productiva, en que se tienen claramente identificadas las actividades que generan el producto final, los tiempos críticos, los recursos, entre otros

aspectos tangibles. En un negocio en que la forma en que se genera el producto o servicio final no es tan evidente, resulta más difícil traslapar esta idea y llegar a indicadores certeros que engloben la estrategia en sus puntos claves.

Esta percepción que tienen las empresas resulta contradictoria a una de las ideas expuestas por sus autores en cuanto a la utilidad de la herramienta en negocios en los que priman los activos intangibles, que hoy en día representan la principal fuente de ingresos de las empresas. Es más, el CMI nació como respuesta a la necesidad de medir aspectos intangibles que son claves en el mercado actual por lo que acotar su uso a las empresas productivas limita su utilidad.

Cabe destacar que ha salido a la luz más de una vez el que se utiliza el CMI con el objetivo principal de homologar distintos negocios de un holding, es decir, encontrar mediciones comunes y una estructura única para facilitar la comparación del desempeño de distintas empresas y la toma de decisiones a nivel corporativo. Sin embargo, es sabido que el CMI posee un carácter exclusivo a la empresa en que aplica y una directa relación con su estrategia y con su propia forma de hacer negocios. Podemos decir que un mismo CMI no puede utilizarse a nivel de distintos negocios, pues se requiere de una adaptación de éste a las características propias de cada uno de ellos. Esto puede reafirmarse con los resultados de nuestra encuesta ya que donde el CMI se ha utilizado con el fin de unificar los distintos negocios de un holding, no ha tenido el éxito esperado a nivel corporativo, sólo ha fructificado su utilización en aquellas filiales en que previamente existía una cultura de control y claridad con respecto a los factores claves, elementos que facilitaron su introducción.

Esto no sólo sucede en el caso de una corporación con operaciones en distintos negocios, pues en el caso de una matriz que impone la utilización de un CMI estándar para sus sucursales, también se observan ciertas dificultades, aunque en menor grado, relacionadas principalmente con la falta de adecuación del instrumento al contexto geográfico, cultural y estructural de cada sucursal.

De las empresas que usan el CMI, una minoría lo hace a nivel global de la empresa, mientras que las restantes lo han incorporado sólo en algunas de sus áreas, lo que se puede deber al poco tiempo que han tenido las empresas para desarrollar mejor la herramienta dentro de su realidad y hacerla llegar a todos los niveles de la organización, aspecto que es una de las ideas centrales expuestas por sus autores. En esta misma línea, hacemos notar la recurrente mención de dificultades de comunicación en las organizaciones de la muestra, en lo que respecta al entendimiento común de la estrategia por parte de todos los integrantes y al conocimiento de los efectos de cada uno de ellos en el logro de los objetivos planteados. También se nombraron dificultades en la completa comprensión del CMI por parte de los mandos altos y medios, situación que se podría atribuir a la falta de difusión y capacitación que aún persiste en torno a éste. En este sentido, queda trabajo por hacer en las empresas chilenas.

Muchos de los entrevistados consideran que no es posible que todos los integrantes de la organización se conviertan en usuarios activos de la herramienta, principalmente por lo difícil que resulta comunicarla en las empresas que poseen un elevado número de empleados. Creemos que no es necesario que todos los empleados sean capaces de entender el funcionamiento del CMI siendo esto necesario tan sólo a nivel gerencial (a lo sumo, hasta los mandos medios), sin embargo no se puede dejar de lado el que los restantes empleados conozcan los aspectos claves del negocio y la forma en que sus actividades diarias aportan al logro del objetivo final de la compañía, corriendo el riesgo de no sacar verdadero provecho del CMI y a su vez de perder la oportunidad de contar con empleados más proactivos que tengan claro hacia donde se dirige la compañía. En las compañías se sostiene que si se han identificado los indicadores críticos y se hace responsable de ellos a los niveles gerenciales, ellos serán capaces de transmitir a sus empleados, de una forma más asequible que con el CMI, las actividades en que deben concentrar su mayor esfuerzo, pero no se hizo mención a la posibilidad de introducir un Cuadro de Mando Operativo que les ayudara en esta tarea. Creemos que esto se debe al poco tiempo que lleva esta herramienta en las empresas, las cuales en el futuro seguramente incluirán este tipo de herramientas complementarias al CMI.

Con respecto al punto anterior, también cabe destacar que la ausencia de incentivos ligados al desempeño de los empleados dificulta el direccionamiento de sus objetivos particulares hacia los objetivos globales. El hecho que los incentivos se apliquen a los altos mandos no es suficiente para el logro de los objetivos estratégicos, ya que los empleados de niveles jerárquicos inferiores no ven beneficios en cooperar con los objetivos organizacionales.

Otro punto que deseamos destacar es que el 45% de los entrevistados ven en esta herramienta un instrumento de control, es decir, reconocen que es una herramienta que en la práctica les permite alinear los objetivos globales con los de cada división, aún cuando en la teoría se plantea como una herramienta de gestión e implementación de la estrategia

Basándonos en la clasificación hecha por los autores del estudio alemán anteriormente citado que trata sobre el CMI¹⁸, podemos plantearnos la idea de que existe un orden lógico en el desarrollo de esta herramienta, pues es primordial tener claro el negocio para definir los indicadores críticos, los que no se limitan a aspectos financieros. Así, posteriormente será posible confeccionar un “mapa” que muestre el efecto en cadena de los distintos factores medidos y clarifique, de esta forma, la contribución de los distintos entes al logro de los objetivos. Una vez logrado lo anterior, una empresa está en condiciones de ligar los incentivos del personal con los indicadores ya definidos, que son claves y que conducirán de esta forma el accionar de los miembros de la organización. Según la evidencia recogida, no todas las empresas que ligan los incentivos a sus indicadores toman como un requisito previo el tener correctamente definidas las relaciones causales ya que tan sólo un 50% de las empresas tienen bien definido el mapa estratégico de la empresa, quedando un número importante de empresas incentivando a su gente de acuerdo a factores de los cuales no se tiene la claridad de su trascendencia para el negocio.

Entre los autores que han comentado y discutido en torno al CMI existe una tendencia a sostener que el real poder de éste se presenta sólo cuando se ligan los incentivos a los

¹⁸ Para el detalle de la clasificación planteada por estos autores, dirigirse al anexo N°4 al final de la presente memoria.

indicadores, idea que se ha difundido ampliamente y que podría ser la razón por la cual encontramos un alto porcentaje de empresas que dicen tener los incentivos ligados a los indicadores (casi un 80%). Creemos que la tendencia a incorporar tempranamente los incentivos se puede deber también al hecho de que se siguen utilizando los indicadores financieros establecidos para el Control Presupuestario, incorporando unos cuantos más para acercarse al planteamiento de Kaplan y Norton y permaneciendo, de este modo, los indicadores anteriores ligados a los incentivos sin mayores cuestionamientos estratégicos. En conclusión, se logra el mismo efecto que si controlara por presupuestos.

El número de empresas en las que existe un plan de incentivos o recompensas ligados a los indicadores del CMI corresponde a catorce de las dieciocho que lo utilizan. Sin embargo, al consultar si utilizan la información que entrega el CMI para dar incentivos, tan sólo nueve de ellas reconocieron esa utilidad, aún cuando las restantes compañías reconocen que tienen ligados incentivos a todas las perspectivas que utiliza para su CMI; en una primera instancia se podría pensar que esta discordancia se produciría por un nexo entre la perspectiva financiera y los incentivos construido antes de la implementación del CMI, lo que podría mostrar que en parte de las empresas se están entregando recompensas al personal sobre bases distintas a los indicadores del CMI, que los indicadores no se encuentran correctamente definidos o que éstos no son capaces de capturar la información necesaria para responder a estas inquietudes, lo que una vez más reflejaría una subutilización del CMI .

Al establecer las relaciones entre los incentivos al personal y la percepción de mejoras en el desempeño podemos encontrar que doce de las catorce empresas que decían tener un sistema de incentivos establecidos manifiesta haber experimentado mejoras en su desempeño global. Por otro lado, si hacemos la misma relación en forma particular entre los incentivos influenciados por alguna perspectiva y mejoras en el desempeño asociadas a ellas, encontramos que ocho de las once empresas que tienen esta perspectiva influenciando sus incentivos, han percibido mejoras en el desempeño financiero. De las siete empresas que tienen la perspectiva procesos internos influyendo sobre los incentivos, cuatro dicen que ha mejorado su desempeño en la calidad del producto o servicio y tres dicen percibir

mejoras en eficiencia. Cuando vemos la relación entre los incentivos influenciados por la perspectiva aprendizaje y crecimiento y la mejora en desempeño en cuanto al clima laboral, encontramos una tasa de relación menor a las anteriores ya que tan sólo dos de las cinco empresas que utilizan ven a esta perspectiva influyendo sobre los incentivos ven mejoras en el clima laboral. Esto último puede deberse a lo descubierto en cuanto a que existe una comprensión deficiente de esta perspectiva en las empresas, lo que hace que pueda no estar bien definida para aumentar el desempeño en las áreas que se relacionan con ella. Como sea, podemos observar que el hecho de que los incentivos se vean influenciados por alguna de las perspectivas tiene una relación directa en las mejoras en el desempeño en alguno de los aspectos relacionadas con cada una.

Pudimos notar que al momento de conformar los equipos de trabajo a cargo de la implementación del CMI, existe una marcada tendencia al trabajo multidisciplinario, lo que puede reflejar la influencia transversal de esta herramienta dentro de la organización y la importancia de tener distintos puntos de vista acerca del negocio para luego confluir a los aspectos críticos del mismo, los que no necesariamente se encuentran en una única área o unidad de la empresa, sino que se encuentran dispersas por toda la compañía.

La cultura que existe en la empresa sin duda influye sobre el éxito o fracaso del CMI. Pudimos observar que cuando no existe una cultura apropiada para implementar una herramienta de este tipo, es decir, la inexistencia de comunicación a través de la organización de los objetivos y propósitos de la empresa, rechazo y desconocimiento de la herramienta por parte de los empleados, una estructura extremadamente jerarquizada, entre otras cosas, se dificulta el proceso de implementación de ella. Por ejemplo, cuando el CMI es impuesto desde la dirección es clara la mayor dificultad para la incorporación e internalización, situación que se acentúa cuando se trata de una imposición proveniente de la matriz en el extranjero, ya que la ausencia de los impulsores de la herramienta, el hecho de que ni siquiera los altos ejecutivos comprendan las funcionalidades de la herramienta y se limiten a transmitir que es una orden más por cumplir, hacen más difícil su completa comprensión y por ende un aprovechamiento óptimo del CMI.

Con respecto al punto anterior podemos agregar que creemos que existe una mayor probabilidad de éxito en el uso de esta herramienta cuando es incorporado en empresas nuevas en forma paralela a su propia creación, tal como sucede en una de las empresas de nuestra muestra, en que la cultura se forjó en torno a esta herramienta y a concepciones de control moderno.

Una de las principales virtudes del CMI con respecto a otras herramientas es que da la posibilidad de que a través de ella la empresa pueda comunicar su estrategia. Referente a este punto, nos llama profundamente la atención la inconsistencia entre dos preguntas referidas a la estrategia: al momento de preguntar sobre los usos del CMI, el 50% de los entrevistados menciona que uno de los fines de su utilización es la comunicación de la estrategia, mientras que por otra parte al consultar cómo se comunica la estrategia, sólo en una de las dieciocho empresas usuarias del CMI se afirmó que éste es usado para comunicarla.

Analizando las deficiencias del CMI en la práctica planteadas por nuestros entrevistados podemos darnos cuenta de que existe una dificultad principalmente en la definición y cuantificación de los indicadores requeridos. Esta poca claridad en varios tópicos relacionados con los indicadores muestra que la dificultad al momento de escogerlos, en la forma de medirlos, para definir los estándares, entre otros aspectos, constituye una falencia propia del proceso de implementación.

Como se expuso al comienzo del presente trabajo, los autores del CMI propusieron cuatro perspectivas genéricas. De acuerdo con los resultados de nuestra investigación observamos que gran parte de las compañías utiliza cuatro perspectivas que no difieren mucho del modelo original (con excepción de lo que sucede con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento). La segunda mayoría está constituida por empresas que utilizan 5 perspectivas, compañías que incluyen esta última para hacer el modelo más representativo de su realidad, incluyendo aspectos críticos de su propio negocio que no están contemplados en la propuesta de los autores. Esta quinta perspectiva incorporada corresponde a un aspecto

externo como temas ambientales, sociales y regulatorios que afectan críticamente a su negocio por lo que han sido incluidos como parte del modelo.

Entre las perspectivas propuestas la menos entendida y a la vez la menos desarrollada corresponde a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de hecho once de las dieciocho empresas que utilizan el CMI no usa esta perspectiva o claramente no comprende el concepto: en general, las empresas la han orientado casi exclusivamente hacia el desarrollo de recursos humanos, llamándola habitualmente “Personal”, que involucra indicadores relacionados con el ambiente laboral, la capacitación, promoción y rotación del personal, por ejemplo. Incluso, las empresas que utilizan un modelo de CMI con tres perspectivas han excluido precisamente la perspectiva en cuestión. Por esto creemos que existe una definición vaga de los conceptos de esta perspectiva, lo que lleva a las empresas a darle una importancia muy inferior con respecto a las otras, deficiencia discutida por autores que han estudiado anteriormente el tema.

En Chile no existe un gran apoyo en tecnologías para la construcción del CMI, más bien se utilizan herramientas Office como apoyo en su implementación. Debido a que la información de las distintas partes de la empresa está disponible por medio de los sistemas de información con los que cuenta para sus operaciones habituales, podemos considerar que este aspecto no es tan crítico para lograr un CMI adecuado, siempre que estos sistemas de información sean capaces de manejar la gran cantidad de datos necesarios para la construcción del CMI y sea capaz de entregar información completa para generar los indicadores críticos.

Por otro lado, para la generación de informes existe una tendencia mayor a apoyarse en la tecnología, pero sin ser demasiado sofisticada aún. Creemos que es necesario un avance en este punto ya que la información que genera el CMI es crucial para el negocio, y es la manera como éste se mantiene actualizado respecto a los cambios en los distintos ámbitos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral por si solo no garantiza el éxito para la organización, se requiere de las condiciones necesarias para su implementación, hecho que fue mencionado en variadas oportunidades por nuestros entrevistados. Es más, una de las empresas consultadas afirma el haberlo incorporado para mejorar su desempeño deficiente. El introducir el CMI en ese momento, lejos de mejorar los resultados, vino a hacer más dificultosas las operaciones de la empresa.

Una de nuestras intenciones al comenzar el estudio fue verificar que las compañías que utilizan el CMI muestren señales de un desempeño superior, de modo de corroborar lo expresado por nuestros entrevistados en cuanto a las mejoras apreciadas por ellos ya sea en el aspecto financiero o productivo. Para esto pretendíamos correlacionar la utilización de la herramienta con algún ratio de eficiencia productiva y posteriormente con la evolución de los resultados de las empresas o con su reflejo en el mercado bursátil con un indicador del comportamiento de las acciones. Sin embargo, dado que los resultados arrojaron una entrada reciente en nuestro país, decidimos no realizar la regresión, sustentándonos en la premisa de que esta herramienta contribuye a una mejora en desempeño en el largo plazo, por lo que era muy probable que no existiese aún ninguna correlación. Esta tarea queda pendiente para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral: (The Balanced Scorecard). Edición Gestión 2000. Barcelona Año 1997.
- (2) SPECKBACHER, G, BISCHOF, J, y PFEIFFER T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. Management Accounting Research. Año 2003.
- (3) FARÍAS, Antonio. Control de Gestión: Un Enfoque Integral. Estudios de Información y Control de Gestión. Volumen 5.
- (4) NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research. Año 2000. Pag 65-68.
- (5) WILLIAMS, Kathy. What Constitutes a successful Balanced Scorecard. Strategic Finance (Publication of the Institute of Management Accountants). Noviembre 2004.
- (6) KAPLAN Robert S. y NORTON David P. How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. Financial Executive. Marzo-Abril 2004. Pág. 40 – 45.
- (7) BALLVÉ, Alberto M. Cuadro de Mando, Organizando Información Para Crear Valor. Edición Gestión 2000. Barcelona Año 2002.
- (8) DÁVILA, Antonio. Nuevas Herramientas de Control: Cuadro de Mando Integral. IESE - Revista de Antiguos Alumnos. Septiembre de 1999. Pág. 34 – 42.

- (9) BASTIDAS, L. B Eunice y FELIU, Ripio Vicent. Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Público. Compendium Dic 2003.
- (10) MCNELIS, B y L Kevin y WHITSETT Gary. The Visual Scorecard. Management Accounting Quarterly Fall. Año 2003 , vol . 5, n° 1.Pág. 17 – 21.
- (11) CRANDALL, Richard. Keys to Better Performance Measurement. Harvard Business Review. Pág 19-24.Enero-febrero 2002.
- (12) ITTNER ,Christopher D., LARCKER, David F., MEYER, Marshall W. Subjectivity and Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. The Accounting Review,University of Pennsylvania. Volumen 78, N° 3. Año 2003.Pág. 725-758.
- (13) HAUSER John R., KATZ Gerald M.Metrics: You are what you measure!. Abril1998.
- (14) CARAZO, Luis Ramón. Medición del Desempeño (Balanced Scorecard). Fundación Mexicana para la Calidad Total. Agosto – Septiembre 2003. [en línea] <<http://www.cavdiseno.com/articulo/arti-ago03.htm>>.
- (15) GUERRA, Jorge Armado. Balanced Scorecard: Lo que no se mide no se controla. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>>.
- (16) DELBINO, Cristian R. La estrategia del Error. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/35/esterror.htm>>

- (17) HERNÁNDEZ Torres, M. Acerca de la definición de control de gestión. [en línea] 5campus.com. < <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>.>
- (18) RICHEBACHE, Tom. The Art of Customer Profitability Analysis. [en línea]. <<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=3038>>
- (19) LÓPEZ Viñegla, A. El Cuadro de Mando. [en línea]. 5campus.com, Control de Gestión. <<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/Cmando/INICIO.HTML>>
- (20) ¿Qué es el Balanced Scorecard? qpr.com. [en línea] <http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_spa.html>
- (21) Tablero-decomando.com. [en línea]. <<http://www.tablero-decomando.com>>
- (22) Apuntes de la Nueva Civilización: Entrevista a Alvin Toffler. Revista Trend Management. Volumen 5 N°2. Febrero-Marzo 2003.
- (23) Balanced Scorecard Collaborative. [en línea]. <<http://www.bscol.com>>
- (24) 5campus.com. [en línea]. <<http://www.ciberconta.unizar.es/docencia/control/>>
<<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>>
- (25) ¿Qué es el control, que elementos son controlables en una empresa?. [en línea]. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/sisgesestraoliek.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1: Empresas del IPSA

Listado de empresas incluidas en el Indicador IPSA al 9 de septiembre del año 2004

1. Aguas Andinas S.A.
2. Embotelladora Andina S.A. A
3. Embotelladora Andina S.A. B
4. AntarChile S.A.
5. Banco de Crédito e Inversiones
6. Besalco S.A.
7. Banco Santander Santiago
8. CAP S.A.
9. Cementos Bío Bío S.A.
10. Compañía Cervecerías Unidas S.A.
11. Compañía General de Electricidad S.A.
12. Banco de Chile
13. Empresas CMPC S.A.
14. Colbún S.A.
15. Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A.
16. Esval S.A.
17. S.A.C.I. Falabella
18. Gasco S.A.
19. Empresas IANSA
20. Industrias Forestales S.A.
21. Lan Airlines S.A.
22. Madeco S.A.
23. Masisa S.A.
24. Sociedad de Inversiones Oro Blanco S.A.

25. Empresas Almacenes París S.A.
26. A.F.P. Provida S.A.
27. Quiñenco S.A.
28. Viña San Pedro S.A.
29. Sociedad Matriz del Banco de Chile S.A.
30. SOQUIMICH Comercial S.A.
31. Sociedad Química y Minera de Chile S.A.
32. Viña Concha y Toro S.A.
33. Empresas COPEC S.A.
34. Corpbanca S.A.
35. Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A.
36. A.F.P. Cuprum S.A.
37. Distribución y Servicio D&S S.A.
38. Empresa Eléctrica del Norte Grande S.A.
39. Empresa Nacional de Electricidad S.A.
40. Enersis S.A.

Anexo N°2: Muestra Relevante

Empresas que componen la muestra relevante para el presente estudio.

1. Aguas Andinas S.A
2. Embotelladora Andina S.A
3. AntarChile S.A
4. Banco de Crédito Inversiones
5. Besalco
6. Banco Santander Santiago
7. CAP S.A
8. Cementos Bío Bío S.A
9. Compañía Cervecerías Unidas S.A
10. Compañía General de Electricidad S.A
11. Banco de Chile
12. Empresas CMPC S.A
13. Colbún S.A
14. Viña Concha y Toro S.A
15. Empresas COPEC S.A
16. Corpbanca S.A
17. Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A
18. AFP Cuprum S.A
19. Distribución y Servicio D&S S.A
20. Empresa Eléctrica del Norte Grande S.A
21. Empresa Nacional de Electricidad S.A
22. Enersis S.A
23. Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A
24. Esva S.A
25. S.A.C.I Falabella
26. Gasco S.A
27. Industrias Forestales S.A

28. Lan Chile S.A
29. Madeco S.A
30. Masisa S.A
31. Sociedad de Inversiones Oro Blanco S.A
32. Empresas Almacenes París S.A
33. A.F.P Provida S.A
34. Quiñenco S.A
35. Viña San Pedro S.A
36. Sociedad Matriz del Banco de Chile S.A
37. SOQUIMICH Comercial S.A
38. Minera Los Pelambres

Anexo N°3: Cuestionario

Cuestionario estándar utilizado para la aplicación de la encuesta en las empresas de la muestra.

1. De acuerdo al tamaño, ¿Cómo clasificaría a la empresa?

Grande

Mediana

Pequeña

2. ¿Cuántos empleados hay en la empresa?

Más de 1000 empleados

Más de 500 empleados

Más de 200 empleados

Menos 200 empleados

3. ¿Existe un área de Control de Gestión?

Sí (pasar a 5)

No

4. ¿Qué área está a cargo del Control de Gestión?

Auditoría

Contraloría

Finanzas y Administración

Planificación y Control

Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Utiliza Cuadro de Mando Integral?. Se entiende por CMI a la herramienta de control desarrollada por Kaplan y Norton también llamada “Balanced Scorecard”.

- Sí
- No (Pasar a pregunta 44)
- Sólo parcialmente

6. ¿Cuál es el área a cargo del CMI? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Auditoría
- Contraloría
- Control de Gestión
- Finanzas y Administración
- Planificación y Control
- Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Cuáles fueron las razones para introducirlo en la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Mejorar la Evaluación del Desempeño
- Consideraba el sistema anterior obsoleto
- Benchmarking
- Otros ¿Cuál? _____

8. ¿Cómo llegó la idea a su empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Fue propuesto por área a cargo
- Fue propuesto por otra área
- Fue propuesto por la alta dirección
- Por recomendación de una consultora
- Otros ¿Cuál? _____

9. ¿Quién estuvo a cargo de la implementación? Se entiende por implementación al proceso de definición de perspectivas e indicadores.

- Una sola persona
- Área de control de Gestión
- Consultora externa
- Equipo de trabajo conformado para ello
- No hubo designación formal
- Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Cuánto tiempo lleva implementado en su empresa?

- Meses

11. ¿Cómo fue el apoyo de la alta dirección en la implementación del CMI?

- Buena
- Regular
- Mala
- No Hubo

12. ¿De qué manera participó la alta dirección en el proceso de implementación del CMI?

Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Participación al menos de uno de sus integrantes en las reuniones de trabajo
- Con apoyo económico
- Con petición de informes de avance
- Otro ¿Cuál? _____
- No hubo participación

13. ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación?

- Personas

14. ¿Cómo estaba conformado el equipo de trabajo en el CMI?

- Multidisciplinario
- Sólo por personas de Control de Gestión
- Lo hizo una consultora externa
- Alta dirección
- Otro ¿Cuál? _____

15. ¿Cuánto tiempo demoraron en consensuar la estrategia?

- Meses
- Todavía no se llega a consenso
- No hay conocimiento

16. ¿Cómo comunicaron la estrategia al resto de la organización para comenzar su implementación? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Mediante comunicados escritos
- Verbalmente
- Mediante reuniones de trabajo con jefes de área
- Otros ¿Cuál? _____

17. ¿Cuánto tiempo llevó implementarlo?

- Meses

18. ¿Con qué fines es usado el CMI? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Incorporar medidas no financieras
- Comunicar la estrategia
- Medir el desempeño
- Realizar Control Integral
- Otros ¿Cuál? _____

19. ¿Cuántas perspectiva considera el CMI?.Se entiende por perspectiva a aquél aspecto clave del negocio para el que se han construido un conjunto de indicadores.

- Perspectivas

20. Nombre las perspectivas que utiliza

21. Al momento de construir el CMI ¿Se establecieron las relaciones causales entre los indicadores y las distintas perspectivas?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

22. ¿Usted cree que el personal entiende estas relaciones?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

23. ¿Cómo se está comunicando el CMI a la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Por medio de reuniones
- Por medio de Intranet
- Por medio de charlas
- Por medio de folletos
- Otros ¿Cuál? _____

24. ¿Existe un plan de incentivos o recompensas ligado a los indicadores del CMI?

- Sí
- No (pasar a la pregunta N° 26)
- Sólo parcialmente

25. ¿Qué perspectiva(s) están influyendo en los incentivos del personal? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento
- Otros ¿Cuál? _____

26. ¿Se utilizó un software de apoyo o herramienta tecnológica en la construcción del CMI?

- Sí ¿Cuál? _____
- No

27. ¿Se utilizó un software de apoyo o herramienta tecnológica para la generación de informes?

- Sí ¿Cuál? _____
- No

28. ¿Quiénes establecen las metas o los estándares? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Gerencia General
- Encargado del CMI
- Área de Control de Gestión
- Retroalimentación de las áreas
- Otro ¿Cuál? _____

29. ¿Cómo es el proceso de establecimiento de las metas o estándares?

- Participativa
- Top Down
- Bottom Up
- Otro ¿Cuál? _____

30. ¿Se analizan las desviaciones?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

31. ¿Quién analiza las desviaciones? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Gerencia General
- Encargado del CMI
- Área de Control de Gestión
- Gerencia correspondiente (área en que se provocó la desviación)
- Otro ¿Cuál? _____

32. ¿Permite el CMI monitorear si la estrategia es adecuada?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

33. ¿A quién le llegan los informes que genera? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Gerencia General
- Gerente de Área
- Jefe de Área
- Supervisor Directo
- Otro ¿Cuál? _____

34. ¿Considera que la información que genera es útil?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

35. ¿En general para qué es utilizada la información que se genera? ? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Evaluar la estrategia
- Evaluar el desempeño
- Entregar incentivos
- Otro ¿Cuál? _____

36. ¿Ha notado una mejora en desempeño desde la implementación del CMI?

- Sí
- No
- Sólo parcialmente

37. ¿En que se ve esto reflejado? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- En los resultados financieros
- Eficiencia
- Ambiente laboral
- Calidad del producto/servicio
- Otro ¿Cuál? _____

38. ¿Se han logrado los objetivos para los cuales fue creado?

- Sí
- No
- No todos

39. ¿Qué factores han influido en ello? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Grado de adecuación de las perspectivas
- Adecuación de los indicadores
- Claridad para definir relaciones causa-efecto
- Grado de conocimiento de la herramienta
- Otro ¿Cuál? _____

40. ¿Cuáles son los planes para el CMI?

- Continuar utilizándolo sin modificaciones
- Continuar utilizándolo con modificaciones
- Eliminarlo
- Reemplazarlo por otro sistema de medición.
- Otro ¿Cuál? _____

41. ¿Cree que fue impuesto el CMI o todos estuvieron de acuerdo?

- Fue impuesto por la alta dirección
- Todos estuvieron de acuerdo

42. ¿A su juicio, que deficiencias tiene el CMI en la práctica? ? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Es difícil su aplicación
- No hay claridad en el concepto
- Considera indicadores genéricos
- Dificultad para escoger indicadores críticos
- Otro ¿Cuál? _____

43. ¿Qué ha faltado para aprovechar al máximo el potencial del CMI? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Falta de comunicación
- Aceptación por parte de los empleados
- El nexo entre indicadores y recompensas es inadecuado
- Falta de apoyo de la dirección
- Otro ¿Cuál? _____

*Cualquiera sea la respuesta continúe en la pregunta N° 49

44. ¿Qué herramienta utiliza para el Control de Gestión?

- Presupuestos
- Control Presupuestario (Presupuestos más informes de gestión basados en las desviaciones y su análisis)
- Paquetes de Indicadores
- Análisis de Estados Financieros
- Otro ¿Cuál? _____

45. ¿Por qué no utiliza el CMI?

- Desconocimiento (Continúe en la pregunta N° 49)
- Considera que existen mejores herramientas de medición (Continúe en la pregunta N° 47)
- Falta de condiciones para su implementación
- Fue implementado, pero fracasó su implementación
- Otro ¿Cuál? _____
(Continúe en la pregunta N° 47)

46. ¿Cuáles son las condiciones que impiden o dificultan la implementación del CMI en la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- Falta de compromiso de la alta dirección
- Falta de recursos económicos
- Falta de recursos humanos
- Carencia de un ambiente organizacional adecuado
- Otro ¿Cuál? _____

47. ¿Pretende implementar el CMI en el futuro?

- Sí, algún día
- Sí, hay un plan en marcha
- No (continúe pregunta N° 49)

48. ¿Qué perjuicios cree usted que le ha traído a la empresa la carencia de este tipo de herramienta (CMI)? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- No poder monitorear la adecuación de la estrategia
- No alinear los objetivos de todo el personal con la estrategia
- No comunicar la estrategia
- No poder controlar el cumplimiento de los objetivos
- Otro ¿Cuál? _____

49. Para usted el CMI es...

- Herramienta para implementar la estrategia
- Herramienta operativa
- Herramienta de control
- Herramienta de gestión
- Otro ¿Cuál? _____

DATOS DE LA EMPRESA

Fecha: ___ / _____ / ___

Empresa: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Responsable del Área: _____

OBSERVACIONES

Anexo N° 4: Tipología

Gerhard Speckbacher, Juergen Bischof y Thomas Pfeiffer realizaron un estudio en países de habla alemana acerca del uso del Cuadro de Mando Integral. Ellos proponen una tipología de CMI que distingue tres etapas según la evolución en su implementación en las empresas, ya que sostienen que las empresas que recién implementan esta herramienta comienzan con un mix básico de medidas financieras y no financieras y que con el tiempo avanzan hasta llegar, algunas, a un sistema integral de gestión.

Tipo I

Según Kaplan y Norton, el punto de partida para el desarrollo de un CMI es la idea de que las medidas financieras no son suficientes en la era de la información. El traspaso de la fuente de ventajas competitivas de las empresas desde los activos tangibles hacia los intangibles ha provocado que la alta administración enfoque su esfuerzo en la medición de indicadores no financieros que estén en directa relación con la estrategia adoptada (en forma complementaria a los indicadores financieros que no dejan de ser importantes de medir).

Entonces, el tipo I de CMI se puede definir como sigue: Un sistema de medición del desempeño multidimensional que combina medidas estratégicas financieras y no financieras. Implica un acercamiento específico a medir los activos intangibles, los que son identificados y medidos a través de indicadores estratégicos no financieros, en lugar de tratar de asignarles un valor financiero.

Tipo II

Este segundo escalón evolutivo del CMI se caracteriza por incorporar la lógica de las relaciones causales entre sus indicadores. Algunos autores consideran que sólo en esta etapa es correcto hablar de Cuadro de Mando Integral ya que esta característica es la esencia de la herramienta y es lo que la distingue de otras proposiciones anteriores.

El uso del CMI no significa solamente usar más medidas, sino que poner un conjunto de medidas críticas estratégicamente combinadas en un solo informe de manera que refleje las relaciones causales entre ellas¹⁹.

El CMI difiere de otros sistemas en que describe la estrategia de forma profunda y consistente. La estrategia es reflejada por un conjunto de hipótesis de causa y efecto, que Kaplan y Norton llaman mapa estratégico. Este mapa describe el proceso de transformación de activos intangibles en resultados financieros.

En resumen, el tipo II de CMI es un sistema de medición del desempeño multidimensional que describe la estrategia usando una cadena secuencial de causas y efectos para ligar los distintos indicadores incorporados.

Tipo III

Según sus creadores, el CMI no sólo es útil para describir la estrategia por medio de la cadena de causa-efecto, sino que además debiera ser usado para implementar la estrategia en la compañía.

Este tipo de CMI corresponde a la última fase del proceso de evolución de esta herramienta, por lo que podemos decir que un CMI totalmente desarrollado es aquel que cumple con las características nombradas en las clasificaciones anteriores y que adicionalmente ayuda en la implementación de la estrategia tratando de influir en el comportamiento de las personas y disminuyendo la brecha que se produce entre la estrategia expresada y las acciones del día a día. Esto se lleva a cabo por medio de la definición de planes de acción, de la comunicación de las relaciones entre los indicadores y, lo más importante, ligando los incentivos que la empresa le proporciona al personal con las medidas del CMI.

¹⁹ Hoque y James, 2000