



**“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS
EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Pedro Escobedo Silva
Profesor Guía: Christian Cancino Del Castillo**

Santiago, Noviembre 2013

AGRADECIMIENTOS

A Christian Cancino, por su guía y gran ayuda a través de todo el desarrollo del estudio, a los ejecutivos de las empresas analizadas por querer ser parte de la investigación e incorporar todos los datos necesarios para llevarla a cabo, y a mi familia por su apoyo incondicional durante todo el proceso.

PE

RESUMEN EJECUTIVO

El ambiente actual, caracterizado por la inestabilidad y los constantes cambios, sugiere que las empresas desarrollen nuevas estrategias con el objetivo de administrar de mejor forma sus recursos para lograr los objetivos organizacionales. El cumplimiento de estos objetivos depende directamente del alineamiento organizacional, tanto vertical como horizontal, una de las principales problemáticas del Control de Gestión.

El Control de Gestión busca influir en el comportamiento de los diferentes componentes de la organización para lograr la congruencia de objetivos y el alineamiento. Para esto utiliza una serie de sistemas formales e informales de Control de Gestión, dentro de los cuales destacan los Sistemas de Planificación Estratégica por su importancia en la implementación de la estrategia organizacional. Es así como, esta tesis presenta un modelo de Planificación a través del desarrollo del Cuadro de Mando Integral, como solución a los problemas de alineamiento que se producen en las organizaciones.

Mediante el desarrollo del estudio y los resultados obtenidos, es posible conocer la real importancia del Cuadro de Mando Integral como Herramienta Planificación Estratégica y Control de Gestión, ya que no sólo es un elemento primordial para implementar y difundir la estrategia al interior de la organización, sino que también ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical, ya que permite alinear el desempeño de las unidades con los objetivos de la organización, y alineamiento horizontal, debido a que facilita la articulación entre unidades.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
Resumen Ejecutivo	
1. Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1. Contexto y Necesidad del Control de Gestión.....	1
1.2. El Control de Gestión y los Sistemas de Control de Gestión.....	2
1.3. Objetivos de la Tesis.....	3
1.4. Metodología y Estructura de la Tesis.....	4
2. Capítulo 2: Marco Teórico.....	7
2.1 Problemática del Control de Gestión.....	7
2.1.1 Problema de Alineamiento Vertical y Horizontal.....	8
2.1.2 Problema de Agencia.....	10
2.2 Sistemas y Herramientas de Control de Gestión.....	15
2.3 Sistemas de Planificación Estratégica	22
2.3.1 Declaraciones Estratégicas	22
2.3.2 Análisis Estratégicos.....	25
2.3.2.1 Análisis Externo.....	25
2.3.2.2 Análisis Interno.....	29
2.3.2.3 Análisis FODA.....	31
2.3.3 Formulación y Desarrollo de la Estrategia.....	33
2.4 Explicitación de la Estrategia a través del CMI.....	36
2.4.1 Creación de Mapas Estratégicos.....	37
2.4.2 Selección de Indicadores, Metas, Brechas e Iniciativas	40
2.4.3 Difusión y Seguimiento Estratégico utilizando el CMI	43
2.4.4 Otros estudios de Implementación del CMI para apoyar la Estrategia.....	45
3 Capítulo 3: Metodología de Investigación.....	47
3.1 Estudio de Casos.....	47
3.1.1 Elección de la Muestra.....	47
3.1.2 Recolección de Datos y Levantamiento de Información.....	48

4	Capítulo 4: Aplicación del Estudio	51
4.1	Modelo de Planificación Estratégica.....	51
4.2	Caso Metalurgia S.A.....	52
4.2.1	Descripción de la Empresa.....	52
4.2.2	Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa.....	53
4.2.3	Contexto de la Empresa.....	56
4.2.4	Propuesta de Mapa Estratégico.....	57
4.2.5	Diseño de Tableros de Gestión.....	59
4.2.6	Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores.....	63
4.2.7	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	66
4.3	Caso La Leche S.A.....	68
4.3.1	Descripción de la Empresa.....	68
4.3.2	Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa.....	69
4.3.3	Contexto de la Empresa.....	72
4.3.4	Propuesta de Mapa Estratégico.....	73
4.3.5	Diseño de Tableros de Gestión.....	75
4.3.6	Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores.....	78
4.3.7	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	81
4.4	Caso Compras Ltda.....	83
4.4.1	Descripción de la Empresa.....	83
4.4.2	Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa.....	85
4.4.3	Contexto de la Empresa.....	87
4.4.4	Propuesta de Mapa Estratégico.....	88
4.4.5	Diseño de Tableros de Gestión.....	90
4.4.6	Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores.....	93
4.4.7	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	97
5.	Capítulo 5: Implicancia de los Resultados	99
6.	Capítulo 6: Conclusiones.....	105
7.	Capítulo 7: Bibliografía.....	109

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>PÁGINA</u>
1. Figura 1. Sistemas Formales de Control de Gestión.....	16
2. Figura 2. Proceso de Planificación Estratégica.....	22
3. Figura 3. Proceso de explicitación de la estrategia a través de CMI.....	36
4. Figura 4. Mapa Estratégico.....	39
5. Figura 5. Modelo de Planificación Estratégica Propuesto	51
6. Figura 6. Organigrama Minerales S.A.....	53
7. Figura 7. Mapa Estratégico Minerales S.A.	58
8. Figura 8. Tablero de Gestión Gerencia de Procesos Minerales S.A.....	60
9. Figura 9. Tablero de Gestión Gerencia de Mina Minerales S.A.....	62
10. Figura 10. Tablero de Control Gerencia de Procesos Minerales S.A.....	63
11. Figura 11. Ficha Indicador Cumplimiento Plan Planta de Chancado Minerales S.A..	64
12. Figura 12. Tablero de Control Gerencia de Mina Minerales S.A.....	65
13. Figura 13. Ficha Indicador Disponibilidad de Camiones Minerales S.A.....	66
14. Figura 14. Cuadro de Mando Integral Minerales S.A.....	67
15. Figura 15. Organigrama La Leche S.A.....	69
16. Figura 16. Mapa Estratégico La Leche S.A.	74
17. Figura 17. Tablero de Gestión Gerencia de Supply Chain La Leche S.A.....	76
18. Figura 18. Tablero de Gestión Gerencia de Producción La Leche S.A.....	77
19. Figura 19. Tablero de Control Gerencia de Supply Chain La Leche S.A.....	79
20. Figura 20. Ficha Indicador Cumplimiento Plan de Despacho La Leche S.A.....	80
21. Figura 21. Tablero de Control Gerencia de Producción La Leche S.A.....	80
22. Figura 22. Ficha Indicador Porcentaje de Leche Apta La Leche S.A.....	81
23. Figura 23. Cuadro de Mando Integral La Leche S.A.....	82

24. Figura 24. Organigrama Compras Ltda.....	84
25. Figura 25. Mapa Estratégico Compras Ltda.....	89
26. Figura 26. Tablero de Gestión Gerencia Comercial Compras Ltda.....	91
27. Figura 27. Tablero de Gestión Gerencia de Sistemas Compras Ltda.....	92
28. Figura 28. Tablero de Control Gerencia de Sistemas Compras Ltda.....	94
29. Figura 29. Ficha Indicador Tasa de Disponibilidad Sistemas de Compras Ltda.....	95
30. Figura 30. Tablero de Control Gerencia de Comercial Compras Ltda.....	95
31. Figura 31. Ficha Indicador Personal Capacitado de Compras Ltda.....	96
32. Figura 32. Cuadro de Mando Integral Compras Ltda.....	97

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y Necesidad del Control de Gestión

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos lo que les plantea un complejo escenario caracterizado por la inestabilidad y los constantes cambios en el ambiente. Es por lo anterior que necesitan desarrollar nuevas estrategias, o bien rediseñar las ya existentes, que les permitan administrar de la mejor forma sus recursos para lograr sus objetivos organizacionales.

Los objetivos anteriores son definidos periodo a periodo por grupos de individuos que interactúan en el marco de una estructura para cumplir determinados fines. Estos equipos están liderados jerárquicamente por directivos, los cuales agrupan los recursos en departamentos, secciones y otras subunidades de negocios. Los directivos toman decisiones sobre la estrategia de la empresa, la cual se convierte en un elemento clave ya que determina las metas a mediano plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr sus objetivos. En este sentido, existen diversos enfoques o metodologías que permiten cumplir con una estrategia organizacional. Es posible clasificar estos enfoques en; enfoque desde el control de gestión (Kaplan y Norton, 2008); enfoque desde la gestión de la calidad total (Juran y Gryna, 2001); enfoque desde la inteligencia de negocios (Turban, Sharda y Delen, 2010), enfoque desde la gestión financiera (Weaver y Weston, 2008), enfoque desde la reingeniería de procesos (Kirchmer, 2008), entre otros. En este trabajo nos enfocaremos en la implementación de estrategias desde la visión de Control de Gestión.

1.2 El Control de Gestión y los Sistemas de Control de Gestión

Según la literatura, el Control de Gestión es el proceso mediante el cual la dirección trata de influir en el comportamiento de los diferentes componentes de la organización para que se oriente hacia los objetivos de ésta (Amat, 2003). Para Anthony y Govindarajan (2003) el Control de Gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros para que implementen las estrategias de la organización. Pérez-Carballo (2009) plantea que el Control de Gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. Como se aprecia en la literatura, la razón principal del Control de Gestión es facilitar la implementación de estrategias. Lo anterior plantea el uso de diversos Sistemas y Herramientas de Control, tales como; Sistemas de Planificación, Sistemas Presupuestarios, Sistemas de Medición del Desempeño, Sistemas de Compensación e Incentivos, Centros de Responsabilidad, Sistemas de Costeo ABC, Cuadros de Mando Integral, Mapas Estratégicos, entre otros.

Gran parte de estos Sistemas y Herramientas de Control de Gestión han sido descritas y desarrolladas en la literatura. Por ejemplo, Simons (1987) relaciona los Sistemas de Control de Gestión con las diferentes estrategias que pueden seguir las empresas. Anthony (1988) define la Planificación Estratégica como el proceso mediante el cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y la estrategia para lograrlos. Merchant (1981) plantea la influencia de los Sistemas de Presupuestación en el comportamiento y el desempeño de los individuos. Algunos autores investigan el grado de implementación de las Herramientas de Control de Gestión en diversas industrias, es así

como se aprecia la utilización del ABC (costeo basado en las actividades, por sus siglas en inglés) y el uso de los Presupuestos como Herramientas de Contabilidad de Gestión utilizadas en la práctica empresarial, así como también la implementación de Centros de Responsabilidad en hospitales de mayor complejidad (Ripoll y Urquidi, 2010; Silva y Galleguillos, 2009). Valerdi y Blackburn (2010) discuten mediante dos estudios de casos la necesidad que presentan las organizaciones de utilizar métricas y Sistemas de Medición del Desempeño para conducir a los individuos al comportamiento correcto. Rosanas y Cugueró (2011) mediante su investigación sobre los Sistemas de Control deducen que controlar a las personas a través de medidas e incentivos es una tarea compleja con implicaciones éticas relevantes. Triantafylli y Ballas (2010) exploran cómo los Sistemas de Control de Gestión (Herramientas Presupuestarias, Medición del Desempeño, Política de Incentivos, entre otros) mejoran el desempeño de las compañías navieras griegas.

1.3 Objetivos de la Tesis

Aún lo anterior, es posible notar que la literatura no ha estudiado sobre cuál de las Herramientas y Sistemas de Control de Gestión es utilizado con anterioridad a los demás, en otras palabras, qué Herramienta o Sistema da inicio al Ciclo de Control de Gestión en nuestras organizaciones. Es por esto que, de todas las Herramientas y Sistemas de Control de Gestión mencionados -Sistema de planificación, Sistema de Presupuestación, Sistema de Asignación de Recursos, Sistema de Evaluación del Desempeño y Sistema de Política de Incentivos-, en este trabajo ahondaremos en los Sistemas de Planificación Estratégica, porque son estos los que tienen la misión de dar el puntapié inicial al ciclo de Control de Gestión. Estos sistemas se encargan de formular, diseñar y evaluar ciertas decisiones y funciones que permiten que las organizaciones identifiquen sus objetivos a perseguir.

Anthony y Govindarajan (2003) definen a la Planificación Estratégica como el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a realizar y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años. Es así como los Sistemas de Planificación Estratégica son utilizados en la actualidad por gran parte de las organizaciones para ayudar, no sólo a dirigir la empresa, sino también para priorizar la asignación de recursos.

De forma particular, en este trabajo de tesis se busca: Primero, entender el proceso de Planificación Estratégica de una empresa; Segundo, explicitar un modelo de aplicación de Planificación Estratégica; y, Tercero, analizar cómo algunas organizaciones han diseñado su Planificación Estratégica con la ayuda del Cuadro de Mando Integral. En este punto en específico es donde se desarrolla el principal objetivo de este estudio: “Con el Cuadro de Mando Integral apoyando un Sistema de Planificación Estratégica aumentamos la probabilidad de mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal en las organizaciones, foco fundamental de análisis para implementar sistemas y herramientas de Control de Gestión”.

1.4 Metodología y Estructura de la Tesis

Con el objeto de dar respuesta a los objetivos planteados, el presente artículo utiliza la metodología de investigación de estudio de casos, la cual consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994). Estudiaremos 3 casos de empresas chilenas que han implementado de forma periódica Sistemas de Planificación Estratégica. Los casos analizados buscan

identificar las características, elementos y estrategias de tres empresas que han desarrollado una Planificación Estratégica a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de solucionar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

En esta sección se analizarán 3 casos donde se utilizan los Sistemas de Planificación Estratégica a través de Herramientas de Control de Gestión, específicamente el Cuadro de Mando Integral, para alinear vertical y horizontalmente distintas unidades de negocios dentro de una organización. Cada uno de los casos es particularmente representativo de empresas que se desempeñan en industrias predominantes de Chile. Primero se estudiara una empresa minera (Minerales S.A.), luego una compañía que se dedica a la industria láctea (La Leche S.A.) y por ultimo una empresa que ofrece servicios financieros (Compras Ltda.)

Para este estudio de casos se aplicara un modelo donde se definen las Declaraciones Estratégicas y se explican los Principales Procesos de las empresas. Luego se desarrolla el Mapa Estratégico corporativo, los Tableros de Gestión, los Tableros de Control y las Fichas de Indicadores. Para finalmente, consolidar todos los elementos del modelo en el Cuadro de Mando Integral.

Se espera que las empresas analizadas utilicen herramientas de planificación con anterioridad a otras herramientas de control de gestión y además que participen en su desarrollo diversos individuos y unidades de negocios al interior de la organización. Esperamos que el uso del Cuadro de Mando Integral en la Planificación Estratégica de una empresa, no sólo permite ganar foco organizacional para entender cuáles son los objetivos

claves, sino también apoyaría a solucionar problemas de alineamiento y desarticulación en nuestras empresas.

A pesar de haber recibido muchas críticas a nivel corporativo, la Planificación Estratégica sigue siendo la herramienta de gestión favorita de los administradores, la más utilizada por éstos y la que les entrega mayores grados de satisfacción (Kaplan y Norton, 2008). Sobre todo que, con la ayuda de herramientas de Control de Gestión como el Cuadro de Mando Integral, es uno de los instrumentos que permiten solucionar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

El trabajo continúa de la siguiente manera: la sección 2 desarrolla un marco teórico sobre el ciclo de Control de Gestión con foco en los Sistemas de Planificación Estratégica. Así mismo, da a conocer el modelo de Planificación Estratégica que se propone en este trabajo. La sección 3 presenta la metodología de investigación de estudio de casos que se aplicara en esta tesis. La sección 4 aplica la metodología de investigación, analiza el diseño de la planificación estratégica y presenta los resultados de cada caso. La sección 5 presenta las implicancias de los resultados del estudio de casos. Y Finalmente la sección 6 entrega las conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEORICO

2.1 Problemática del Control de Gestión

Aun cuando, el contexto en el que operan las organizaciones y la forma como desarrollan sus objetivos ha cambiado con el transcurso del tiempo, el tema central del Control de Gestión continua siendo el mismo, el cual es ayudar a garantizar que las organizaciones logren sus objetivos (Otley, 2003). En este sentido, las problemáticas del Control de Gestión se identifican principalmente con la congruencia de objetivos en la compañía, debido a que por una parte está el diseño de los objetivos que persigue ésta, y por otra que las distintas unidades y las personas que las integran estén alineadas para cumplir dichos objetivos. A raíz de lo anterior, la literatura ha estado muy preocupada en este ámbito, básicamente porque se observa que las organizaciones no siempre, independiente si las ideas de negocio son correctas o no, logran llegar al éxito e implementar sus estrategias.

En el afán por lograr la congruencia de objetivos, en Control de Gestión son dos los temas importantes a analizar, el alineamiento organizacional y el seguimiento de la estrategia. En primer lugar, el alineamiento busca vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización (Reynoso, Chavarría, 2007). Por su parte, el seguimiento estratégico establece una serie de mecanismos para el monitoreo y desarrollo de los objetivos

específicos y de las líneas de acción definidas en la estrategia, así como la evaluación de su implementación mediante el cumplimiento de una serie de indicadores. Además, permite controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de la estrategia; logrando corregir y mejorar posibles carencias en su implementación. De esta forma, el Control de Gestión busca alinear a todos los componentes de la organización y realizar seguimiento de la estrategia con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esta tesis, en particular, ahondaremos en el objetivo del Control de Gestión del alineamiento organizacional.

2.1.1 Problema de Alineamiento Vertical y Horizontal

Uno de los problemas más importantes que experimentan las organizaciones cuando implementan sus estrategias es el alineamiento organizacional, el cual busca vincular a las diversas unidades, departamentos y personas con la estrategia de la organización. El alineamiento organizacional presenta potenciales problemas en dos tipos de desviaciones: desalineamiento vertical y desalineamiento horizontal. El alineamiento vertical se produce cuando existe delegación de la toma de decisiones y delegación del control en una empresa. Por ejemplo cuando los accionistas o dueños de la compañía delegan en el gerente general la toma de decisiones del negocio nos podríamos enfrentar a un problema de congruencia de objetivos. Este tipo de alineamiento ocurre cada vez que alguien delega a otro individuo cierta acción o iniciativa por la que se espera un esfuerzo, el cual por lo general es difícil de observar dada la existencia de asimetría de información en cuanto al comportamiento real del individuo al cual se le delega la acción. Estas situaciones de alineamiento vertical no

ocurren solamente en las relaciones entre accionista - gerente, sino que también se dan entre gerente - subgerente, subgerente - jefe, jefe - empleado, etc. Para solucionar este problema se busca conectar la estrategia de la organización con el trabajo diario de los empleados de todos los niveles, los cuales día a día, se desempeñan para lograr los resultados buscados por la dirección de la empresa a través de la estrategia organizacional.

Por su parte, el alineamiento horizontal se produce principalmente porque las unidades al interior de una organización son medidas por distintos instrumentos. Por ejemplo la unidad de ventas es evaluada de acuerdo con los ingresos generados, la unidad de operaciones según el costo de producción de determinado bien o producto y la unidad de riesgos por el número de cliente morosos. Que los instrumentos de medición sean distintos produce que las unidades persigan objetivos dispares. Por ejemplo el área comercial buscara vender más, independiente de si el cliente es buen pagador o no, en cambio el área de riesgo no aceptará a cualquier cliente, debido que para esta unidad mientras el cliente es menos morosos es mejor, con lo que se genera un problema de alineamiento y articulación entre unidades. En este sentido, el desalineamiento horizontal se mitiga a través de la sincronización de esfuerzos a lo largo de la cadena de valor de la empresa, donde las unidades deben trabajar en conjunto para el desarrollo de la propuesta de valor de la organización.

Desde el Control de Gestión, efectivamente se han estudiado las problemáticas de la congruencia de objetivos, el alineamiento vertical y el alineamiento horizontal que se traducen en dificultades para la difusión de la estrategia y la articulación entre unidades. Las

bases teóricas para explicar estas problemáticas se encuentran en los conflictos de agencia que han estudiado una serie de autores.

2.1.2 Problema de Agencia

Jensen y Meckling (1976) desarrollan la Teoría de Agencia, la cual plantea los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa. Esta teoría trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan precisamente aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra. Se trata, por tanto, de una parte de la Economía de la Empresa directamente relacionada con el Control de Gestión (Vergés, 2000).

La Teoría de Agencia analiza particularmente la relación que surge cuando una persona denominada como “principal” (dueño) encarga a otro individuo denominado “agente” (administrador) la defensa de sus intereses delegando en él cierto poder de decisión mediante algún tipo de contrato o acuerdo, ya sea éste formal o informal.

El objetivo del contrato es que el agente realice una acción que beneficie al principal. El contrato, basado en variables verificables, contiene los términos de la relación, detalla los derechos y obligaciones de las partes, y especifica los pagos que el principal efectuará al

agente. Este último, luego de estudiar los términos del contrato, decidirá si acepta o no entrar en relación con el principal. Si el agente acepta la oferta, entonces debe realizar, según los términos del acuerdo, las acciones para las que ha sido contratado. En síntesis, la relación se puede describir de la siguiente manera; el principal diseña el contrato que ofrecerá al agente. Luego, si el acuerdo le conviene, el agente acepta. Por último el agente realiza una acción o esfuerzo para el principal (Macho y Pérez, 2005).

El evento de realizar un contrato para que las acciones del agente beneficien al principal, supone que los objetivos del agente no coinciden o entran en conflicto con los del principal, lo cual se denomina como problema de agencia. Lo anterior se produce principalmente porque tanto el agente como el principal poseen diversas motivaciones que desembocan en la existencia de divergencia de objetivos al interior de la organización. El problema de agencia se potencia cuando existe asimetría de información en una relación contractual, es decir, en aquellas relaciones donde un participante sabe algo que el otro desconoce. Esto implica que uno de los participantes tiene o tendrá una ventaja informativa sobre el otro individuo y los objetivos de ambos se encuentran en conflicto (Macho y Pérez, 2005). Así como también, la información asimétrica genera la posibilidad de que el agente busque objetivos personales en desmedro de los intereses del principal.

La teoría analiza los contratos en que una de las partes, generalmente el agente, tiene una ventaja informativa respecto de su contraparte. Esta ventaja informativa corresponde a variables como el nivel de esfuerzo ejercido o alguna característica personal del agente. El análisis de las situaciones donde se presenta asimetría de información entre agente y principal se divide en dos grandes temas: en los escenarios donde el principal no

puede controlar el comportamiento del agente una vez firmado el contrato (Riesgo Moral) y cuando el agente conoce antes de firmar el contrato un elemento relevante de la relación que el principal desconoce (Selección Adversa).

Respecto del primer problema, riesgo moral, éste se presenta cuando la acción del agente no es verificable, o cuando el agente recibe información privada una vez iniciada la relación. Es decir surge por la imposibilidad de comprobar el cumplimiento de las condiciones acordadas en el contrato por una de las partes (Milgrom y Roberts, 1992). En este caso la asimetría de la información es representada por el hecho de que una vez firmado el contrato el principal no puede observar la acción que el agente realiza. Un ejemplo de negocios de este problema, es cuando se debe contratar a un empleado. Este individuo, antes de firmar el contrato, puede expresar ampliamente su compromiso con la empresa, manifestando que es altamente productivo y que puede trabajar fuera del horario legal. Pero una vez firmado el contrato, el problema surge porque esta persona puede expresar que sólo trabaja las horas legales, determinadas por el código del trabajo, mediante el cual se rige el contrato laboral. Con esto si el empleador le pide que trabaje una mayor cantidad de horas, el individuo no accederá. La solución a este problema es que el principal logre transmitir los incentivos adecuados al agente, a través del contrato, para que su comportamiento no cambie en el tiempo.

En relación al segundo problema, selección adversa, éste surge cuando el agente posee información privilegiada antes del inicio de la relación, es decir la asimetría de información se presenta antes de la firma del contrato. En esta situación, el principal puede verificar el comportamiento del agente dentro de la relación, pero la decisión óptima

depende directamente del tipo de agente -por ejemplo de alta o baja calidad- o de ciertas características de la producción que sólo el agente conoce. El principal sabe que el agente y la producción pueden ser de varios tipos, pero no puede distinguirlos, como en el mercado de los limones –autos usados- de Akerlof (1970). En este mercado los vendedores -agentes- conocen la calidad de los automóviles y tienen una posición ventajosa frente a los compradores -principales-. El comprador al no saber si el auto es nuevo o usado optara por pagar un precio bajo, dado que es la única forma de conocer el tipo de auto, ya que los dueños de autos nuevos no accederían a vender su auto a un precio bajo. De acuerdo a lo planteado por Akerlof (1970), bajo asimetría de información e información asimétrica, la mayoría de los autos comercializados son limones y los autos buenos no son objeto de comercio. Un ejemplo de negocios que grafica este problema, ocurre cuando una compañía de prestigio debe contratar a un proveedor de servicios. La compañía debe decidir si pagarle más a un proveedor conocido o a otro en nacimiento, pero no puede discriminar entre la calidad -alta o baja- de los proveedores. Entonces, si ofrece un pago alto, ambos proveedores aceptarían –independiente de su calidad-. Lo anterior perjudicaría a la compañía, ya que al ofrecer un pago alto no diferenciaría cual proveedor es bueno y cual no, con lo que estaría pagando más por un servicio de baja calidad. En estos casos de selección adversa las empresas escogen el camino de ofrecer un pago bajo, porque de esta forma los únicos que aceptarían serían los proveedores de baja calidad. Esta es la única manera, para problemas de asimetría de información y selección adversa, de establecer un pago justo para el servicio ofrecido.

Existen diversas alternativas para solucionar el problema de la selección adversa, dado que éste se genera por la información asimétrica, todas ellas comienzan por obtener información de manera oportuna a la firma del contrato. Esta información se puede obtener

mediante sistemas de información y señalización. Para el ejemplo del párrafo anterior, la compañía puede pedir a los proveedores señales de su calidad como cumplimiento de normas o certificaciones que permitan distinguir si el proveedor es de alta o baja calidad antes de iniciar la relación contractual. En estas situaciones de señalización el agente, luego conocer su tipo y antes de firmar el contrato, envía una señal observada por el principal. Es decir, antes de que el principal le ofrezca el contrato, el agente toma alguna decisión que pueda influir en la creencia que el principal tiene sobre su identidad (Macho y Pérez, 2005).

En el mundo empresarial es bastante general que una relación de agencia se dé en el seno de una pirámide de relaciones de agencia: Un Principal tiene generalmente varios Agentes bajo sus órdenes; y cada uno de estos puede ser, a la vez, Principal de otros Agentes (Vergés, 2000). Por lo tanto, la relación de agencia se produce en los distintos niveles de una empresa, no solamente entre dueño y gerente, sino que también entre gerente y subgerente, entre subgerente y jefe, y entre jefe y empleado. Como se puede apreciar la delegación en la toma de decisiones con asimetría de información ocurre en todos los niveles de la organización y, dado el problema de agencia, se agudiza especialmente en aquellas empresas que empiezan a crecer en tamaño y complejidad.

Como se aprecia existe un vasto análisis en la literatura sobre la teoría de agencia y sus implicancias en las relaciones entre diversos agentes al interior de las organizaciones. Es debido al conflicto de agencia y a la asimetría de información que nace la necesidad de alinear conductas para cumplir una meta común. En este sentido los sistemas de control de gestión surgen como una alternativa para solucionar el problema de agencia, disminuir la asimetría de información y buscar el alineamiento, ya que colaboran para disminuir la

divergencia de objetivos entre la organización y sus miembros, facilitando así la cooperación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Los distintos sistemas y herramientas de control de gestión buscan solucionar el problema de asimetría de información de las organizaciones tratando de controlar problemas de agencia tales como el riesgo moral y la selección adversa. Además de este objetivo primordial los sistemas de control de gestión proporcionan a los directivos la información que necesitan para actualizar sus expectativas y tomar las decisiones correspondientes (Farias, 2002).

Como mecanismo de solución a los problemas de alineamiento vertical y horizontal se han difundido en el mundo empresarial diversos Sistemas y Herramientas de Control de Gestión que podrían aumentar las probabilidades de éxito de implementación de estrategias en las organizaciones.

2.2 Sistemas y Herramientas de Control de Gestión

Los sistemas de Control de Gestión se pueden dividir al menos en dos grandes áreas, los Sistemas Formales de Control de Gestión y los Sistemas Informales de Control de Gestión. En estos últimos sobresalen aquellos elementos relacionados con liderazgo, comportamiento organizacional, cultura, confianza, entre otros (Majluf, 2011). Dentro de los Sistemas Formales de Control de Gestión los que más destacan son los siguientes: Sistemas de Planificación Estratégica; Sistemas Presupuestarios; Sistemas de Asignación de Recursos; Sistemas de Evaluación del Desempeño; y Sistemas de Incentivos.

Los Sistemas Formales de Control de Gestión se encargan de generar un ciclo cerrado de control en donde desde la planificación se establecen los objetivos a perseguir por la organización y sus miembros. Luego de definidos los objetivos se presupuesta con qué grado de cumplimiento se quiere desarrollar cada objetivo. Posteriormente se asignan recursos para lograr los objetivos planteados. A continuación se mide y evalúa el desempeño de los individuos y unidades de negocio que participan en la consecución de los objetivos. Y por último se crean políticas de incentivos para disminuir las brechas entre lo real y lo presupuestado. Una breve explicación de cada uno de los sistemas que componen del ciclo de control de gestión se presenta a continuación.



Figura 1: Sistemas Formales de Control de Gestión
Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2008)

Los Sistemas de Planificación Estratégica se encargan de definir los objetivos que la organización desea lograr en el largo plazo y cuál será la estrategia que le permita alcanzarlos (Anthony, 1988). En este sentido la Planificación Estratégica define los límites de acción para el Control de Gestión, que es concebido como el proceso a través del cual la gerencia influye en el comportamiento de los miembros de la organización con el objeto de implementar exitosamente las estrategias formuladas durante el proceso de Planificación Estratégica. Este proceso de planificación es llevado a cabo por la alta dirección, de manera irregular, cada vez que ella percibe la existencia de nuevas oportunidades o amenazas (Farias, 2002).

Es importante señalar que en la literatura existe una discusión con respecto a si la Planificación Estratégica es parte o no del Ciclo de Control de Gestión. En este estudio nos basaremos en las visiones de autores como Anthony (1988) y Otley (2003) quienes plantean que los Sistemas de Planificación Estratégica si forman parte del Ciclo de Control de Gestión.

Los Sistemas de Planificación Presupuestaria definen los objetivos de una organización para un periodo de tiempo determinado, así como también precisan los cursos de acción indicados para alcanzar dichos objetivos, los recursos necesarios para ejecutar la acción y los resultados esperados (Jakhotiya, 1989). Los Presupuestos, como componentes de un Sistema de Control de Gestión, cumplen las siguientes funciones; planificación, ya que orientan a la organización a pensar en el futuro; coordinación, al comunicar a todos los integrantes de la empresa con un mismo fin; motivación, para lograr los objetivos organizacionales; evaluación del desempeño, definen el desempeño esperado para

posteriormente compararlo con el desempeño real; y control de operaciones, ex ante al estimar el presupuesto y ex post al revisarlo.

Simons (1987) plantea que los Sistemas de Control de Gestión, en términos generales, incluyen procedimientos formalizados para tareas tales como la Planificación, la Presupuestación, la Evaluación del Desempeño, la Asignación de Recursos, entre otras. De esta forma se aprecia una estrecha relación entre la Planificación, los Presupuestos y los Sistemas de Asignación de Recursos.

Son éstos últimos los cuales entregan una gran señal acerca de lo que es valorado en la organización, porque dan a conocer dónde se sitúan y cómo se asignan los recursos. Los Sistemas de Asignación de Recursos definen el plan financiero para cada Centro de Responsabilidad al interior de la organización. El sistema por lo tanto, debe indicar la cantidad y el tipo de recursos que se ponen a disposición del Centro de Responsabilidad, además de señalar claramente cuáles son los resultados que se esperan lograr con el uso de esos recursos. La definición tanto de los recursos a utilizar como de los resultados esperados desde el comienzo del proceso permite una mejor utilización de los inputs, mayor claridad en los resultados y un control flexible de los recursos.

En la Presupuestación y Asignación de Recursos se definen y miden gran parte de los indicadores que luego se contrastan con lo que sucede en la realidad a posteriori. De esta forma la Medición del Desempeño entrega información relevante sobre el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Sistema Presupuestario, lo que ayuda a la organización a tomar medidas correctivas cuando los resultados obtenidos no son los deseados. La Medición del Desempeño, como elemento del Sistema Presupuestario y la

Asignación de Recursos, es un mecanismo de control ex-ante y ex-post. Primero porque tiene un impacto importante en la motivación del personal, debido a que los individuos enfocan su atención en aquellas áreas donde el desempeño será medido. Y segundo porque influye en el comportamiento de los trabajadores, a través de la información que provee para la aplicación de medidas correctivas (Farias, 2002).

De acuerdo con lo presupuestado y a las mediciones desarrolladas para generar dicho presupuesto hay que determinar si existen brechas entre lo real y lo presupuestado. Para esto el sistema de Evaluación del Desempeño, como su nombre lo dice, evalúa la actuación de los miembros de la organización, de acuerdo a los objetivos definidos previamente, y sobre la base de la información recolectada por la persona o grupo que realiza la evaluación. Este proceso requiere del conocimiento apropiado, por parte del evaluador, acerca de las acciones llevadas a cabo por el agente evaluado, en relación con la consecución de los objetivos por los cuales este es responsable (Farias, 2002). Además el Sistema de Evaluación de Recompensas analiza las causas de las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado y cuestiona si está bien definido el desempeño esperado. Es importante señalar que la Evaluación del Desempeño esta directamente ligada a la Asignación de Recompensas, ya que la evaluación de la actuación del individuo está relacionada a la obtención de premios o castigos, lo que afecta la conducta de los trabajadores y su motivación.

El último sistema que compone este ciclo que busca orientar el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos organizacionales es el Sistema de Políticas de Incentivos. Estos mecanismos pueden lograr un alto grado de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros, disminuyendo de manera importante los costos

asociados a la operación de mecanismos alternativos de control (Farias, 2002). Para Flamholtz, Das y Tsui (1985) el Esquema de Incentivos es un mecanismo de control ex-ante ya que las personas son motivadas a desempeñarse para lograr los objetivos organizacionales esperando por las futuras recompensas.

Los Sistemas de Incentivos están constituidos por tres elementos primordiales; el incentivo como tal, que hace que los individuos se muevan; la credibilidad, compuesta por la voluntad y la factibilidad; y el articulador que vincula el incentivo con el desempeño esperado. Los incentivos apelan a satisfacer las necesidades de los individuos que componen la organización, las que pueden ser básicas, de pertenencia o afecto y de autorrealización. Además contienen recompensas que pueden activar 3 motores en los trabajadores, ya sea intrínseco cuando satisfacen sus necesidades con el solo hecho de llevar a cabo la labor encomendada, extrínseco cuando reciben algo a cambio y trascendente cuando hacen algo por otros.

Adicionalmente al ciclo anterior, otros autores muestran la necesidad de sumar un sexto sistema, el cual está relacionado con la Cultura Organizacional. En este sentido, la Cultura Organizacional, adquiere gran relevancia como Sistema de Control Informal debido a que está constituida por un conjunto de valores centrales, normas, creencias y tradiciones, que otorgan las bases sobre las cuales se desarrollan las conductas apropiadas por parte de los individuos que forman la organización. Al igual que los Sistemas de Incentivos, la Cultura Organizacional es considerada una Herramienta de Control por anticipación debido a que busca reducir la ambigüedad mediante la definición de los valores, las creencias y los límites que guían el comportamiento de los trabajadores. Según Merchant (1985) las conductas prescritas culturalmente se encuentran legitimadas por el

simple hecho de que ellas se corresponden con la manera habitual de hacer las cosas en una determinada organización. La Cultura Organizacional es incorporada a los miembros de la organización mediante el proceso de socialización, el cual colabora con la internalización de los objetivos organizacionales lo que se traduce en una mayor congruencia de objetivos entre las empresas y sus trabajadores (Flamholtz, Das y Tsui, 1985). Cabe señalar que existen algunos mecanismos que facilitan que la Cultura Organizacional este acorde con la estrategia de la empresa, estos mecanismos son; el foco de la administración, el manejo de crisis, los incentivos, el role modeling, y las políticas de selección y despido.

A este Ciclo de Control de Gestión las organizaciones van implementando diversas herramientas dependiendo su grado de avance. Las Herramientas de Control de Gestión más utilizadas son: Cuadros de Mando Integral; Mapas Estratégicos; Herramientas de Capital Intelectual (tableros); Centros de Responsabilidad; Sistemas de Costeo ABC y ABB; Precio de Transferencia; entre otras.

Pensando en las problemáticas fundamentales del Control de Gestión, que son cómo difundir la estrategia y cómo articular dados los problemas de alineamiento vertical y horizontal, es que en esta revisión teórica, de todos los Sistemas y Herramientas de Control de Gestión enunciados, nos enfocaremos particularmente en uno de los primeros Sistemas Formales de Control de Gestión, que son los Sistemas de Planificación Estratégica, pues se cree, no solamente en la literatura sino que en la aplicación que se ha podido desarrollar en Chile, que desarrollando un buen Sistema de Planificación Estratégica las organizaciones no solamente logran plantear de manera correcta los objetivos que diseñan sino que también

pueden establecer indicadores y metas para su seguimiento, lo que hace facilita la solución de los problemas de articulación y alineamiento entre unidades.

2.3 Sistemas de Planificación Estratégica

El Proceso de Planificación conlleva un conjunto de acciones coordinadas que contribuyen a su completa y adecuada realización (Amat, 2003). Un Proceso de Planificación Estratégica comenzaría bajo el siguiente esquema;

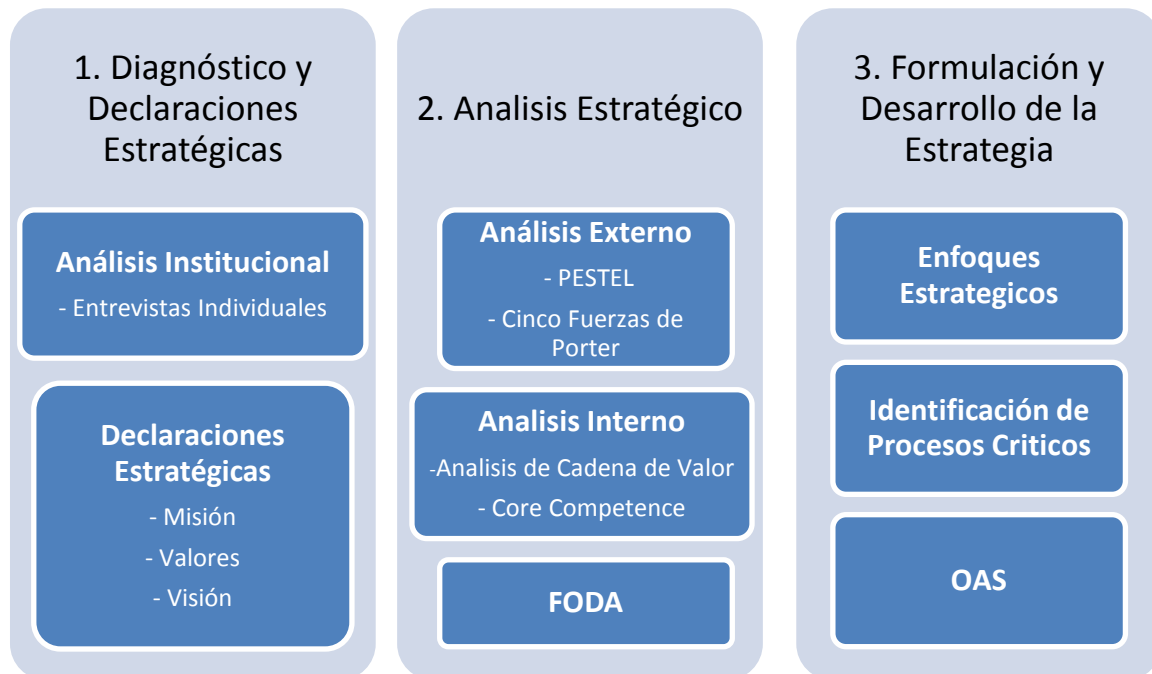


Figura 2: Proceso de Planificación Estratégica
Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2008).

2.3.1 Declaraciones Estratégicas

Antes de adentrarse en los Sistemas de Planificación Estratégica como tal, las compañías deben comenzar por realizar un diagnóstico de su situación actual, es decir

donde están parados. Para lograrlo es muy importante efectuar entrevistas individuales que tengan como fin analizar la institución y su contexto.

Luego del diagnóstico institucional, a las empresas les corresponde definir en qué negocio participan y por qué, este proceso les dará un punto de partida que les permita desarrollar su estrategia. Para comenzar las organizaciones deben desarrollar sus Declaraciones Estratégicas, es decir declarar o clarificar la Misión, los Valores y la Visión, que entregan las pautas para la formulación y ejecución de la estrategia organizacional.

La declaración de Misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía, describe el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La Misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos (Kaplan y Norton, 2008). Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué esta en la industria, a quien busca satisfacer y los principios y valores bajo los cuales pretende funcionar.

Los Valores centrales definen la actitud, comportamiento y carácter que guían las acciones al interior de la organización. Éstos detallan la manera en que los individuos deben comportarse, cómo enfrentan el negocio en el cual participan y el tipo de organización que deben construir para ayudar a alcanzar la Misión. Los Valores reflejan lo que es realmente importante para la compañía y generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional. Los gerentes comunican y controlan los Valores centrales, es decir el propósito compartido del negocio, con el fin de controlar que la estrategia sea compartida por los miembros de la organización (Simons, 1995).

Por último la Visión define los objetivos de mediano y largo plazo que determinan las aspiraciones de resultados futuros para la organización. Por lo general está orientada al mercado y expresa cómo quiere la compañía que el mundo la perciba. La Visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa (Hammer, 1994).

Una vez efectuadas las Declaraciones Estratégicas, la organización posee más claridad acerca de lo que busca. Ahora necesita definir cuáles son sus puntos clave, para lo cual debe realizar un Análisis Estratégico. Este análisis se realiza con el objetivo de establecer la posición en que se encuentra la organización desde el punto de vista externo e interno, para así poder evaluar sus capacidades, su desempeño y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar en relación con los de sus competidores. Este análisis entrega como output la situación de los entornos competitivos y operativos de la compañía, de modo de determinar su posicionamiento en la industria.

2.3.2 Análisis Estratégico

2.3.2.1 Análisis Externo

La organización se encuentra rodeada por entornos turbulentos, complejos y globales. Es por esto que recurren al proceso de análisis externo a través del cual adquieren y reúnen información de diversas partes que les permite comprender el impacto de las tendencias en su estrategia y sus operaciones a nivel macro e industrial con el objetivo de capturar las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente para la organización. Por lo general el análisis externo utiliza herramientas como el análisis PESTEL (Kaplan y Norton, 2008) y el análisis industrial dado por el marco de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1995).

El análisis PESTEL evalúa el macro entorno de la compañía desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Este análisis consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Desde el punto de vista político; los procesos y las legislaciones influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

El factor económico afecta el entorno de la empresa debido a que el comportamiento de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que se desempeña la compañía. Existen diversos factores económicos que

influyen en el entorno de una compañía, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la organización deberá escoger aquellos cuya evolución sea útil para su desempeño.

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios. Además mejoran la forma en la que se produce y se entrega al usuario final. Las innovaciones tecnológicas pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes (Martinez y Milla 2005).

El componente ambiental se relaciona con el entorno natural que rodea a una compañía. El ambiente incluye recursos naturales como flora y fauna, madera, minerales, aguas y artículos similares. Además las empresas deben considerar un elemento primordial, la opinión pública. El público puede tener una opinión positiva o negativa sobre las prácticas empresariales de las organizaciones, que alternadamente pueden disuadir a los consumidores de los productos y/o servicios de las organizaciones.

Los factores legislativos corresponden principalmente a los cambios futuros en leyes y regulaciones. La mayoría de las autoridades y los gobiernos tienden a agregar o modificar leyes o regulaciones a las actividades económicas. La legislación desfavorable puede dar lugar a pocas transacciones provechosas o a condiciones más difíciles. Las compañías que trabajan en mercados internacionales múltiples tendrán que centrarse en los factores legislativos de cada país.

Por su parte, el modelo de las cinco fuerzas permite evaluar los objetivos y recursos organizacionales frente a las fuerzas que rigen la competencia en el sector industrial que se

desempeña la compañía. Estas fuerzas son; la rivalidad existente entre los actuales competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores y el poder de negociación de los proveedores. Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

La rivalidad existente entre los actuales competidores se detecta por la presencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan técnicas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el aumento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se hace presente cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan las siguientes condiciones; existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado; los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado; la competencia en el sector es desleal; y existen grandes presiones de los competidores para ganar cuota de mercados; las barreras de salida existentes condicionan a la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada; o el sector se encuentra en la etapa de madurez del ciclo económico de producto (Martinez y Milla 2005).

La amenaza de entrada de nuevos competidores se traduce en la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevas compañías. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción

combinada de los competidores actuales. Si las barreras de entrada son altas disminuirá la amenaza de entrada de nuevos competidores. Dentro de las barreras de entrada se destacan; las economías de escala; la diferenciación de producto; las necesidades de capital; los costos de cambio de proveedores; los accesos a los canales de distribución; y las desventajas en costos (independientes a los de economías de escala) (Martinez y Milla 2005).

La amenaza de ingreso de productos sustitutos tiene relación con el reemplazo de los elementos actuales por otros de características similares producidos en otros sectores, lo cual puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo. Para disminuir esta amenaza es necesario identificar productos sustitutos, lo cual implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para estos es preciso estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer (Martinez y Milla 2005).

El poder de negociación de los consumidores puede generar un escenario desfavorable para las empresas ya que ellos pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior o precios bajos. Lo anterior puede conducir a que las empresas compitan entre ellas para cumplir con estas exigencias de los clientes. El poder de negociación de los consumidores es alto en las siguientes situaciones; los clientes compran una parte sustantiva del producto total de la industria; los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados; los consumidores enfrentan costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor; y los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por los proveedores (Porter, 1995).

El poder de negociación de los proveedores en una industria depende de las condiciones del mercado en el que se desempeña y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos (Porter, 1995).

El análisis externo se puede acompañar de una evaluación de la empresa con respecto a la industria mediante un informe del desempeño de la empresa en diferentes ratios financieros en relación con los de otras empresas que compitan en la industria.

2.3.2.2 Análisis Interno

El otro componente del análisis estratégico es el análisis interno, el cual intenta identificar y explorar una serie de factores organizacionales como los recursos, capacidades, competencias y desempeños, que a la postre determinan la posición competitiva que adopta la empresa en su sector. Mediante este análisis se desprenden las fortalezas y debilidades de la compañía. Para analizar estos factores internos se puede utilizar herramientas como el análisis de Cadena de Valor de Porter y el análisis de Core Competence.

El análisis de Cadena de Valor identifica el conjunto de actividades que crean valor para los clientes en forma de productos o servicios. Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y secundarias o de apoyo. Tareas como la compra de materias

primas a los proveedores, la producción, la logística, las ventas y el servicio al cliente son actividades primarias.

Mientras que labores ligadas a la infraestructura de la empresa, el desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo, y la gestión de recursos humanos son catalogadas como actividades de apoyo. Este análisis permite que las entidades identifiquen sus actividades claves, aquellas que los ayuden a diferenciarse de la competencia, haciendo las cosas mejor o de una forma distinta a los demás, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva dentro de la industria.

Prahalad y Hamel (1990) hablan por primera vez sobre el concepto de Core Competence en la literatura empresarial, los autores plantean que las Core Competencias constituyen el conocimiento colectivo existente en una organización, especialmente el modo de coordinar habilidades productivas y la integración de múltiples corrientes tecnológicas. Este conocimiento colectivo involucra comunicación y compromiso profundo para trabajar a lo largo y ancho de la organización. A diferencia de los activos tangibles que se deprecian con el tiempo, las Core Competencias mejoran a medida que son aplicadas y compartidas.

El análisis de Core Competence se centra en las habilidades esenciales de la organización. Este identifica que actividad o integración de un conjunto de actividades permiten que la empresa ingrese, subsista y/o se destaque en la industria. Estas habilidades son apreciadas y requeridas por los consumidores, los que están dispuestos a pagar más por ellas. Además son difíciles de imitar por los competidores.

Una Core Competence puede ser el manejo de conocimientos prácticos, el dominio de un proceso de producción, una buena integración con los clientes, un formato único de canales de distribución, entre otros. Existen 3 criterios para determinar cuándo una habilidad constituye una Core Competence;

1. Proporciona acceso potencial a una gran variedad de mercados.
2. Hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el consumidor del producto final.
3. Es difícil de imitar por los competidores porque es una armonización compleja de tecnologías y actividades productivas.

2.3.2.3 Análisis FODA

Mediante el análisis interno y el análisis externo se desprenden las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, las cuales son consolidadas en el análisis FODA. Esta herramienta es muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una compañía ya que analiza el desempeño presente, los elementos internos y el entorno empresarial para entregar lineamientos sobre la evolución exitosa de la organización. Además permite que los ejecutivos de la compañía reflexionen sobre esta, de manera de conocer mejor la organización a la cual pertenecen, incrementando los beneficios que trae este análisis para la empresa.

El análisis FODA alcanza gran importancia dentro del análisis estratégico, ya que permite confrontar las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo con las principales fortalezas y debilidades detectadas en el análisis interno.

Las fortalezas son propiedades y competencias internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual, obtener una posición favorable y que le distinguen de la competencia. Estos elementos son relevantes para la empresa, la cual posee control sobre ellos. Ejemplos de fortalezas son: el posicionamiento en el mercado, la exclusividad de un producto de punta, el capital humano comprometido y motivado, los procesos eficientes de producción, entre otros.

Las debilidades son características y capacidades internas de la organización y que no contribuyen a su éxito, más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, las debilidades son relevantes y la compañía tiene control sobre ellas. Algunos ejemplos de debilidades son: una frágil imagen en el mercado; una red de distribución deficiente; la desmotivación de los empleados, los procesos productivos mal definidos, etc.

Las oportunidades son aquellos factores externos que la organización puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. Estos factores no dependen ni son controlados por la organización, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunas fortalezas son: una ley que esté por aprobarse, el crecimiento rápido del mercado, un nuevo esquema tributario, la eliminación de barreras comerciales en mercados comerciales atractivos, la caída del competidor principal, etc.

Las amenazas son escenarios desfavorables que el entorno le plantea a la organización. Estas situaciones no pueden ser controladas, y pueden afectar negativa y relevantemente a la organización. Las amenazas pueden ser: la entrada de nuevos competidores con costos más bajos, el cambio en los gustos y necesidades de los clientes,

el crecimiento lento del mercado, el aumento en el poder de negociación de los proveedores, entre otras.

En el análisis FODA se evalúa la capacidad que tienen los atributos internos y los factores externos para ayudar o dificultar a la empresa el logro de su visión. El objetivo de esta fase es garantizar que la estrategia saca el máximo partido posible de las fortalezas internas para perseguir las oportunidades externas y, al mismo tiempo, contrarrestar las debilidades y amenazas (factores internos y externos que minan la ejecución exitosa de la estrategia). Este análisis revelará una serie de problemas que la estrategia debe solucionar, como; el mejor papel para los nuevos productos y servicios; si se deben adquirir nuevos partners; en qué nuevos segmentos de mercado debe entrar la empresa; qué segmentos de clientes se están contrayendo; entre otros. Estos problemas se convertirán en el centro del proceso de formulación de la estrategia, que frecuentemente tiene lugar en una reunión posterior (Kaplan y Norton, 2008).

2.3.3 Formulación y desarrollo de la estrategia

Una vez realizado el análisis estratégico, la organización emprende el proceso de formulación y desarrollo de la estrategia. En este proceso los directivos deciden como lograrán los objetivos planteados para la organización tomando en cuenta los análisis realizados anteriormente. En la literatura existen múltiples corrientes sobre enfoques estratégicos donde los autores plantean algunas formas a través de las cuales las empresas eligen los segmentos de mercado y clientes a quienes hacer llegar sus productos o servicios. Dentro de estos enfoques se encuentra la identificación de los procesos críticos

internos en que la organización debe sobresalir, el posicionamiento, las competencias centrales, el océano azul, el basado en la propuesta de valor a los clientes, entre otros. En este aspecto una herramienta útil son las entrevistas grupales por unidad de negocio ya que colaboran con la identificación de procesos relevantes por unidad.

Además de los enfoques estratégicos existen diversas corrientes acerca de mejoras operacionales (Gestión de la calidad total, Six Sigma, etc.) y técnicas para minimizar el riesgo como los controles internos. Sin importar el método utilizado, la estrategia formulada puede traducirse, en la siguiente etapa de ejecución, en un mapa estratégico y luego transformarse en operacional por medio de un BSC de objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Kaplan y Norton, 2008).

Es importante señalar que la estrategia, como otros elementos organizacionales, cumple un ciclo y debe ser modificada. Para Kaplan y Norton (2008) las nuevas estrategias generalmente tienen una vida útil de tres a cinco años. Mientras la estrategia genere desempeños exitosos durante su vida útil los administradores sólo realizan cambios incrementales con el fin de asegurar y aumentar el éxito. Cuando los administradores observan que la estrategia completo su ciclo, está fallando o ocurre un acontecimiento transformacional, deciden formular y desarrollar una nueva estrategia transformacional, la que servirá de guía para que la compañía alcance sus metas durante los próximos años.

A continuación de la selección de su estrategia, la compañía debe transmitirla a todos sus trabajadores, primero a los gerentes y luego a estos les corresponde comunicársela a los demás empleados. Para realizar este proceso más eficaz se recomienda realizar las declaraciones de objetivo, ventaja y alcance (OAS) de la estrategia.

Con lo cual se espera comunicar el objetivo que la estrategia debe lograr, el medio por el cual la organización logra su fin y el nicho donde la empresa pretende desarrollarse. Así también la organización puede establecer declaraciones del rumbo estratégico que ayudan a cumplir con los desafíos planteados para los puntos estratégicos. En las declaraciones del punto estratégico se destaca los objetivos estratégicos específicos, las actividades imprescindibles y los indicadores preliminares.

2.4 Explicitación de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Siguiendo con los pasos 1), 2) y 3) que permiten realizar el Sistema de Planificación Estratégica, a continuación se explica una de las herramientas más utilizadas hoy por las organizaciones para explicitar su estrategia, el Cuadro de Mando Integral;

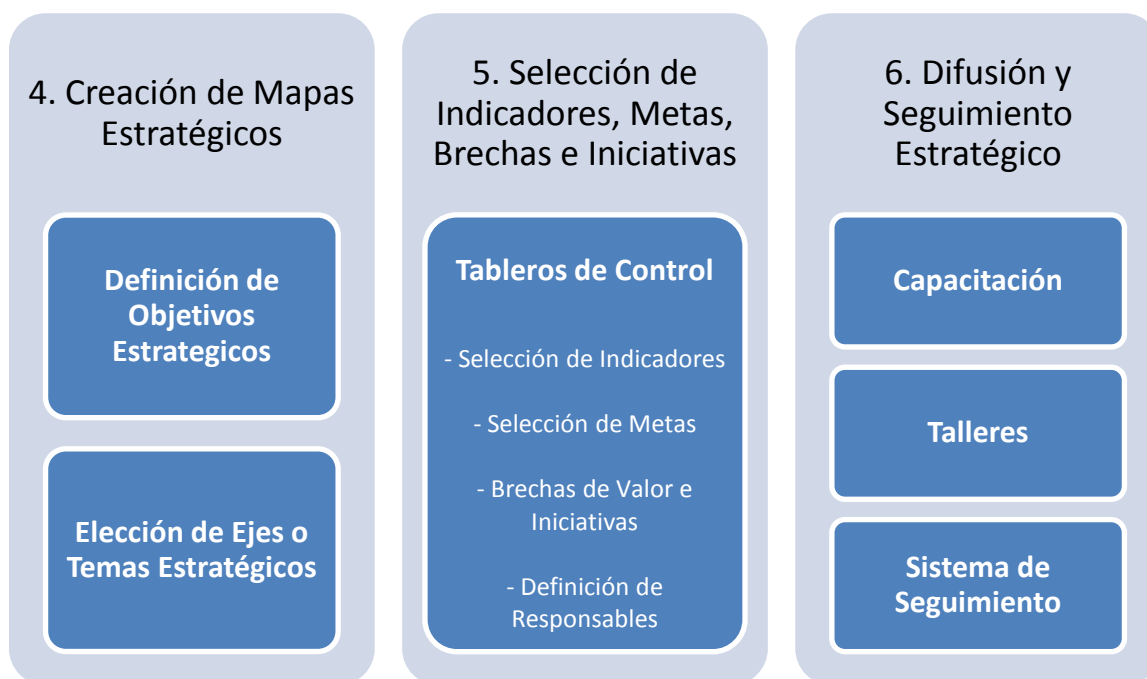


Figura 3: Proceso de explicitación de la estrategia a través de CMI
Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2008).

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 1992). En este sentido, el Cuadro de Mando Integral, se convierte en una herramienta de Control de Gestión Diagnóstico e interactivo. Como Sistemas de Control Diagnóstico, motiva, monitorea y recompensa el logro de metas específicas. Como Sistemas de Control Interactivo, estimula

el aprendizaje organizacional, el surgimiento de ideas y nuevas estrategias. Simons (1995) plantea que los Sistemas de Control Diagnóstico controlan los resultados de la organización y la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de éxito. Por su parte, los Sistemas de Control Interactivo son sistemas formales que utilizan los gerentes para involucrarse en forma periódica y personal en las actividades de toma de decisiones de sus subordinados y les sirven para la resolución de las incertidumbres estratégicas (Ballvé, 2006).

El Cuadro de Mando Integral se compone de varios elementos; un Mapa Estratégico que busca explicar el diseño de una organización; Tableros de Control que vinculan los objetivos definidos en el Mapa Estratégico con indicadores; Fichas que explican los Indicadores dados a conocer en los Tableros de Control; entre otros. A continuación se desarrollaran sus principales componentes.

2.4.1 Creación de Mapas Estratégicos

El Mapa Estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización (Kaplan y Norton, 2004). Es una herramienta de gestión utilizada para representar visualmente y comunicar la estrategia de la organización o de una unidad específica a todos los individuos que tienen que ejecutarla. Además muestra como la compañía busca lograr su Misión y Visión a través de objetivos concretos. Esta Representación gráfica se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, especialmente en situaciones caracterizadas por la incertidumbre.

Los Mapas Estratégicos poseen diversos formatos, pero por lo general están compuestos por los siguientes elementos; los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, las perspectivas o dimensiones claves y los ejes estratégicos.

Los objetivos estratégicos son expresiones de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, es decir muestran lo que se quiere conseguir. Un problema habitual en la selección de los objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Los objetivos estratégicos se relacionan entre si mediante relaciones causales. Las relaciones causales o relaciones causa efecto son la explicación de las relaciones entre los objetivos estratégicos, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

El Mapa Estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los representa agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas para la organización. Las cuatro perspectivas comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva Clientes: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva Procesos Internos: ¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cuáles son los aspectos críticos para mantener la excelencia en los procesos?

Las perspectivas garantizan el equilibrio del Mapa Estratégico (ver figura n°4), ya que asignan importancia a los objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves, ya que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.

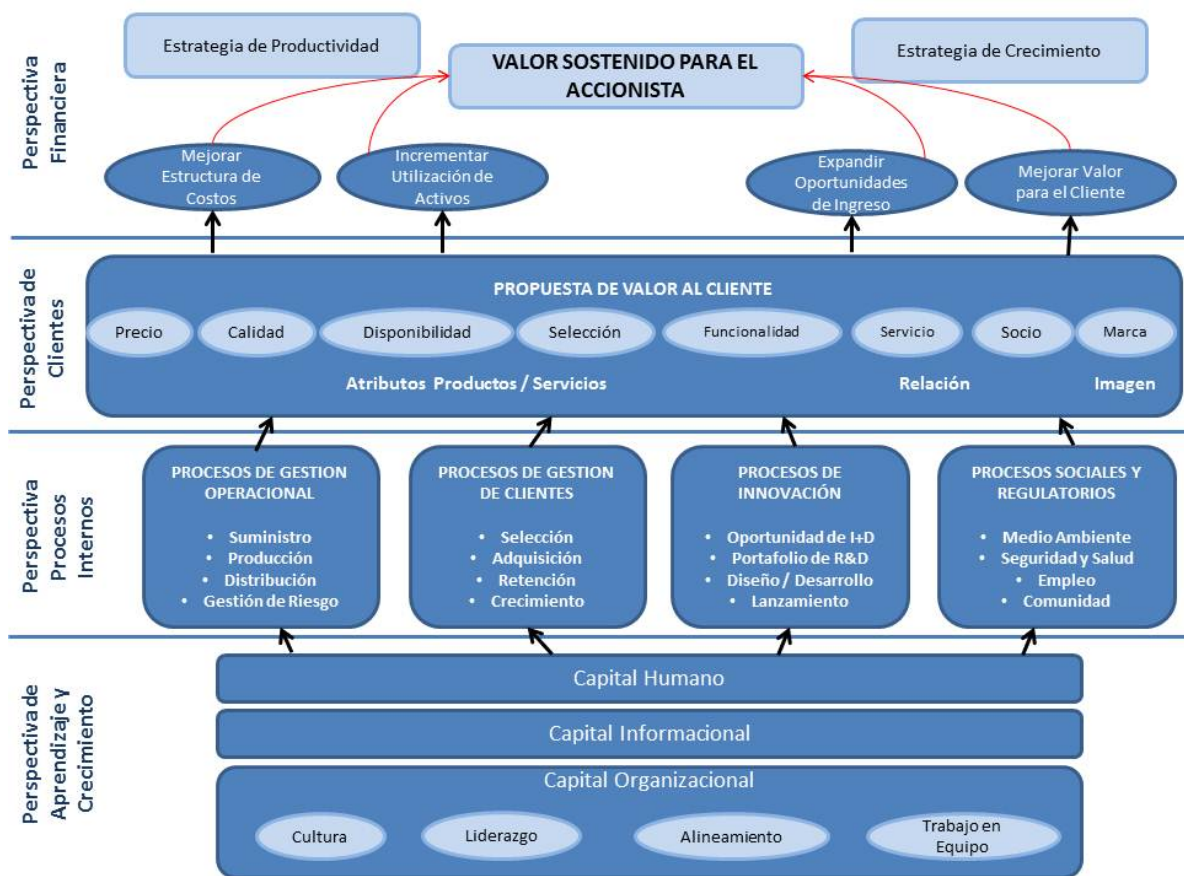


Figura 4. Mapa Estratégico
Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2008).

Para Kaplan y Norton (2008) los temas o ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, en su mayoría son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un eje estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con

los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los Ejes estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Por supuesto, es preciso que cada entidad personalice sus temas estratégicos de acuerdo con la propuesta de valor para sus propios clientes, así como los objetivos de crecimiento y productividad de la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2008).

2.4.2 Selección de Indicadores, Metas, Brechas e Iniciativas

Los Mapas Estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Pero aun falta que los objetivos sean significativos y ejecutables. Es por esto que una vez aclarada la lógica de la estrategia mediante los temas estratégicos, el siguiente paso es convertir los objetivos definidos en los mapas y temas estratégicos en un Cuadro de Mando Integral de Indicadores, Metas y Brechas. En un comienzo el Cuadro de Mando Integral fué definido como un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 1992). El concepto ha evolucionado con el tiempo, definiéndose como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández, 2001). Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos

mediante el diseño y el despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales (Kaplan y Norton, 2008).

Los indicadores o medidas son el medio para visualizar si la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos. Los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico. En otras palabras son métricas que permiten evaluar el logro de los objetivos organizacionales. Para cada objetivo estratégico, los gerentes deben seleccionar por lo menos un indicador (Kaplan y Norton, 2008). Cada indicador debe presentar una ficha donde con una breve descripción, la forma como se calcula y su impacto en el objetivo estratégico al cual se vincula.

Para cada indicador se deben fijar metas. Al definir las metas los gerentes se enfrentan a un gran desafío, ya que la selección de metas es una tarea difícil que depende de la realidad y las condiciones de cada organización, además del criterio de los tomadores de decisiones. El establecimiento de metas se origina en la declaración de visión, cuando el gerente define una meta desafiante de alto nivel. Las metas condicionan el ritmo de evolución estratégica que la compañía desea en relación con la situación inicial y la velocidad de cambio que puede asumir.

Las metas crean brechas de valor, que son la diferencia entre lo que la organización desea (meta) y su realidad actual. Los ejecutivos pueden dividir la brecha de valor en submetas para cada eje estratégico. Los ejes crean valor de diferentes formas, los valores creados por los ejes individuales deberían sumarse a la brecha de valor general. Las metas

establecidas para cada eje reflejan el impacto relativo del tema en la creación y producción de los diversos componentes de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Los objetivos estratégicos, los ejes estratégicos, los indicadores y las metas indican qué desea lograr la organización. Ahora bien, la manera de cómo hacerlo lo indican las iniciativas estratégicas. Las iniciativas son la acción o conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar las metas que la organización se plantea para los distintos objetivos y, por ende, para la creación de valor de la organización. Un plan estratégico requiere de la gestión coordinada de múltiples iniciativas en toda la empresa, incluidos los procesos que cruzan las diferentes funciones y unidades de negocios, por lo tanto las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente, ya que por lo general el logro de un objetivo estratégico requiere de múltiples iniciativas que se complementan entre las diferentes perspectivas.

El siguiente paso es definir los responsables para la ejecución de la estrategia. Los temas estratégicos precisan líderes fuertes a nivel ejecutivo para que puedan recibir los recursos adecuados y alcanzar una visibilidad, acción y revisión permanentes. Las empresas designan comúnmente a uno o dos miembros del equipo para que sean los dueños de cada tema estratégico (Kaplan y Norton, 2008).

2.4.3 Difusión y Seguimiento Estratégico utilizando el CMI

La Difusión y el Seguimiento Estratégico son elementos claves para comunicar e incorporar a todos los actores que componen una organización acerca del proceso de Planificación Estratégica y con ello mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal. Es importante que la empresa no emprenda un proceso de Planificación Estratégica para que quede archivado en una carpeta o que sólo lo utilice la gerencia que participó en él, sino que mediante estos elementos se involucre a la organización en su totalidad.

Ahora bien debemos recordar que en el Mapa Estratégico y en sus Tableros de Gestión las unidades se comprometen a ciertos objetivos y a cumplir ciertas metas, para lo cual deben proporcionar una serie de iniciativas. En este nivel de Difusión y Seguimiento Estratégico se puede apreciar si las unidades organizacionales están alcanzando los compromisos definidos en los Tableros de Control y explicitados en el Mapa Estratégico.

La Difusión, en particular, adquiere especial relevancia ya que comunica a los componentes de la empresa cómo se está trabajando y qué elementos son importantes dentro de sus actividades. En esta etapa se incorpora a las unidades de recursos humanos y comunicaciones de la organización para que difundan y hagan parte del proceso a los trabajadores mediante jornadas de capacitación y talleres.

El Sistema de Seguimiento Estratégico es caracterizado principalmente por reuniones de seguimiento estratégico las que se realizan periódicamente (trimestralmente, semestralmente, etc.) para evaluar el cumplimiento de los acuerdos. En ellas se miden los

outputs de cada unidad; se revisan las principales discrepancias entre inputs y outputs según las unidades involucradas; se analizan los principales procesos; y se efectúan ajustes de objetivos y metas según indicadores. Al producirse discrepancias entre los participantes, los responsables de los acuerdos resguardan su actuación o desempeño y dan a conocer el estado de sus actividades. La creación de una oficina de seguimiento estratégico al interior de las organizaciones apoyaría a la evaluación de los rendimientos de cada unidad.

La Difusión y el Seguimiento Estratégico obtienen gran relevancia debido a que dan a conocer a cada uno de los agentes los instrumentos por los cuales van a ser medidos y cual es el foco de la organización. Con esto ayudan a solucionar los problemas de alineamiento vertical y horizontal, además de evitar la pérdida de recursos y esfuerzos destinados a aspectos que no tienen importancia para la organización. Por ejemplo un individuo que trabaja en una empresa que compite en costos, no va a destinar demasiados recursos en la calidad del servicio sin con ello afecta el costo de las operaciones.

Además, el Sistema de Seguimiento Estratégico es importante porque genera *accountability*, es decir asigna responsabilidades a los agentes al interior de la organización. La asignación de responsabilidades provoca que en algún minuto los empleados deban rendir cuentas dado que son responsables de algún objetivo, proceso o actividad.

Los objetivos organizacionales son explicitados en el desarrollo del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral. En la Difusión y el Seguimiento estratégico se asignan responsables, ya sea áreas o individuos, a cada objetivo explicitado. Esto provoca que las personas y unidades trabajen de manera más articuladas, debido a que existe claridad en lo que se han comprometido y por lo cual serán evaluados.

Por último, el Sistema de Seguimiento Estratégico permite evaluar los compromisos adquiridos con anterioridad, es decir analiza si los agentes cumplieron o no con la responsabilidad asignada. El establecer compromisos explícitos ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

2.4.4 Otros estudios de Implementación del CMI para apoyar la Estrategia

Ahora bien, es relevante mencionar que en la literatura existen diversos autores que han desarrollado estudios sobre las contribuciones del Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica y la implementación de la estrategia organizacional. En este sentido Cobbold, Lawrie e Issa (2004) desarrollaron un proyecto para diseñar y poner en práctica un sistema estratégico de gestión dentro de una empresa de aire acondicionado. El propósito del proyecto era ayudar a gestionar la ejecución de la estrategia de la empresa basada en el marco del Cuadro de Mando Integral. Este artículo examina de cerca las metodologías empleadas en la formulación e implementación de la estrategia, analiza las prácticas de la empresa antes del nuevo sistema de gestión estratégica, las decisiones tomadas durante el proceso de diseño y la forma en que el nuevo sistema ha cambiado a la organización. El documento concluye con que el CMI ofrece mayor utilidad y sentido práctico que las anteriores herramientas de gestión empleadas por la empresa.

De manera similar Papenhausen y Einstein (2006) dan a conocer cómo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se puede implementar en una escuela de negocios. El estudio desarrolla una guía completa para la aplicación del CMI, incluyendo la presentación de los objetivos y los indicadores adecuados para una escuela de negocios específica. Los autores señalan que el enfoque del Cuadro de Mando Integral se adapta bien a una organización de

educación superior y permite la alineación de una amplia variedad de medidas con la misión y la estrategia de la universidad.

Por su parte Atkinson (2006) plantea un análisis más profundo sobre el papel del Cuadro de Mando Integral en la implementación de la estrategia organizacional. El autor realiza una revisión de la literatura relacionada para identificar los principales inhibidores de la aplicación de la estrategia y luego procede a revisar críticamente el CMI para evaluar su contribución a la implementación de la estrategia, en particular, la forma en que puede ayudar a mitigar los problemas asociados a la implementación estratégica. El documento concluye en que el Cuadro de Mando Integral permite abordar los principales problemas asociados a la implementación de estrategias, incluyendo la comunicación, el papel de los mandos intermedios y la integración con los sistemas de control existentes.

Desde otro punto de vista Othman (2008) propone la idea de vincular el uso del Cuadro de Mando Integral con la planificación de escenarios. La planificación de escenarios hace hincapié en el desarrollo de una Planificación Estratégica robusta a través de diferentes estados. Esto asegura que la estrategia implementada utilizando el Cuadro de Mando Integral está ligada a las condiciones externas y tome en consideración los cambios previstos en el medio ambiente. Además, el autor reconoce que el desarrollo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral tiene que ser precedido por un proceso de formulación de la estrategia.

Con los ejemplos anteriores es posible apreciar que en la literatura existen diversos estudios orientados a desarrollar, analizar y comprender la contribución del Cuadro de Mando Integral a la implementación de la estrategia organizacional.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Estudio de Casos

Luego de un análisis de la literatura relevante sobre herramientas de Control de Gestión que permiten la difusión de la estrategia organizacional y la articulación entre unidades, se estudiará en tres empresas chilenas cómo se puede desarrollar la implementación de estas herramientas. Es por esta razón que se realizará un estudio exploratorio a través del análisis de casos (Yin, 1994), el cual consiste en una investigación práctica que efectúa el levantamiento de la información relevante para estudiar el diseño y aplicación de un fenómeno contemporáneo como las herramientas de Control de Gestión.

3.1.1 Elección de la Muestra

Este estudio de casos comienza con la elección de la muestra que se transformará en la unidad de análisis de esta tesis. La muestra de este estudio corresponde a tres empresas chilenas que han implementado de forma periódica sistemas de planificación estratégica usando el Cuadro de Mando Integral. El análisis de estas organizaciones busca recolectar datos e información relevante con el objetivo de identificar características, elementos y comportamientos que han permitido que estas empresas desarrollen una planificación estratégica a través de herramientas de Control de Gestión.

Las tres empresas seleccionadas pertenecen a distintos rubros industriales particularmente representativos de la realidad de las organizaciones en Chile. A La primera

empresa escogida, con el fin de resguardar su nombre real, la llamaremos Minerales S.A., empresa minera con más de 12 años de experiencia ubicada en la región de Antofagasta. La segunda entidad seleccionada pertenece a la industria láctea, a esta empresa la llamaremos La Leche S.A., desarrollando sus operaciones en el sur de Chile desde la década del 60. La última empresa a estudiar se dedica al rubro del retail financiero, ofreciendo sus productos y servicios desde del año 1980 en gran parte del país. Para resguardar la confidencialidad de la información de estas empresas utilizaremos estos nombres ficticios.

3.1.2 Recolección de Datos y Levantamiento de Información

Posterior a la elección de la muestra, el estudio sigue con la recolección de datos y el levantamiento de información. Estas actividades se efectúan en los ambientes naturales y cotidianos de las unidades de análisis mediante entrevistas. Las entrevistas se definen como reuniones para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado) u otras (entrevistados) que, mediante preguntas y respuestas, logran una comunicación y construyen en conjunto significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas y abiertas (Grinnell y Unrau, 2007). En las primeras el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Por su parte, las entrevistas semi estructuradas o no estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Por último las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido donde el

entrevistador posee toda la flexibilidad para manejar el ritmo, la estructura y el contenido de la reunión (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010).

Generalmente, en este tipo de investigaciones, las primeras entrevistas son abiertas y van estructurándose a medida que avanza el estudio, pero no es usual que sean estructuradas (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010). En este sentido, Creswell (2009) concuerda en que las entrevistas de este tipo de estudios deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias sin ser influidos por factores externos como la perspectiva del investigador o los resultados de otros estudios. En el caso particular de este estudio, la mayoría de las entrevistas que se realizaron fueron abiertas, no obstante, también se utilizaron reuniones estructuradas y semi estructuradas con ejecutivos claves de distintas áreas organizacionales que participaron directamente en el proceso de planificación estratégica de cada una de las tres empresas.

Con el objeto de conseguir un análisis más robusto, además de las entrevistas que son el principal origen de información de esta investigación, se obtuvieron datos desde otras fuentes de información, lo que se conoce como triangulación de fuentes de datos. El uso de múltiples fuentes de información, o triangulación de fuentes de datos, ayuda al investigador a desarrollar líneas convergentes de indagación (Yin, 1994). En otras palabras, cualquier resultado o conclusión relacionada con el estudio de casos será más convincente si puede ser corroborado por diferentes fuentes de información.

Dentro de las múltiples fuentes de datos que se utilizarón en esta investigación, destaca la información pública de cada empresa, como el reporte de sostenibilidad, las

memorias financieras y otros instrumentos de interés público como por ejemplo el ranking Grate Place To Work. Así como también, la información formal y explícita, pero confidencial, de las empresas analizadas entregada por ejecutivos directos de la organizaciones.

Una vez expuesta la metodología del estudio, elegida la muestra y reunida la información proveniente de múltiples fuentes de datos se procede a aplicar el estudio en las tres empresas seleccionadas.

4. APLICACIÓN DEL ESTUDIO

4.1 Modelo de Planificación Estratégica

En esta sección se analizarán 3 casos donde se utilizan los Sistemas de Planificación Estratégica a través de Herramientas de Control de Gestión, específicamente el Cuadro de Mando Integral, para alinear vertical y horizontalmente distintas unidades de negocios dentro de una organización.

Para los casos de estas tres empresas se analizarán algunos elementos que se especifican en el siguiente modelo; Primero, se definen sus Declaraciones Estratégicas y se explican sus Principales Procesos. En segundo lugar se desarrolla su Mapa Estratégico, luego se realizan los Tableros de Gestión para articular las unidades de las organizaciones en su Mapa Estratégico y posteriormente, con el objetivo de hacer seguimiento a los Tableros de Gestión, se elaboran los Tableros de Control y las Fichas de Indicadores. Finalmente, todos los elementos del modelo son agrupados en el Cuadro de Mando Integral. La siguiente figura explica el proceso mencionado anteriormente;

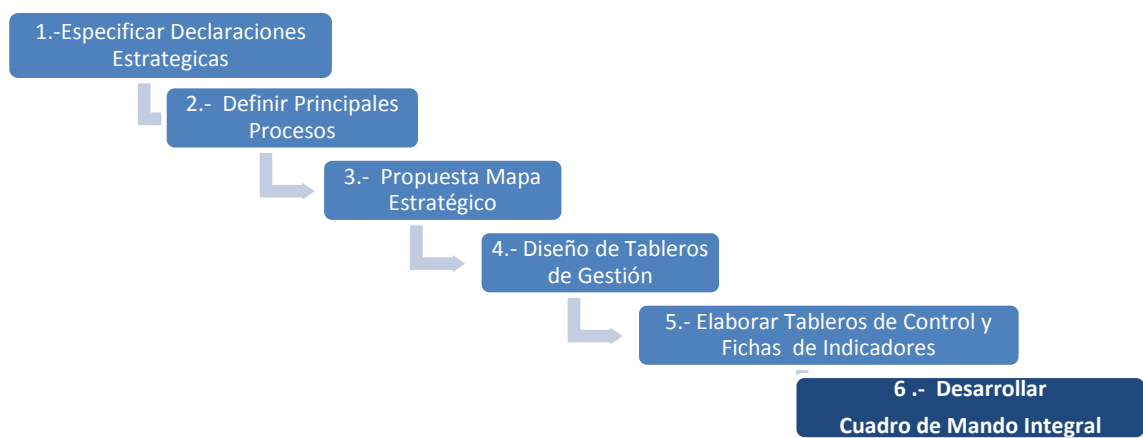


Figura 5: Modelo de Planificación Estratégica Propuesto.

4.2 Caso Minerales S.A.

La recolección de datos y el levantamiento de información de Minerales S.A. lo efectuó DCS Consulting Group de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile para el Informe Final de Planificación Estratégica, y Asesoría en el Diseño de un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral de Minerales S.A. (2013). De este documento se obtuvo la información para desarrollar el siguiente caso.

4.2.1 Descripción de la Empresa

La primera empresa seleccionada “Minerales S.A.” se dedica al rubro de la minería. La minería se caracteriza por la explotación de recursos minerales (para simplificar la situación nos concentraremos en que Minerales S.A. solamente explota cobre). Todo el apoyo entregado por las distintas unidades de la organización para desarrollar sus procesos está ligado a un objetivo anual, el cual es cumplir con el plan de producción. Dado que el negocio minero trabaja con commodities, los outputs de la organización no siempre guardan directa relación con el precio final, es por esto que los esfuerzos se destinan a minimizar costos, tanto de los procesos productivos como del uso de los recursos, y otros aspectos del desarrollo del trabajo como la disminución de accidentes e incidentes que generen efectos en lo que persigue la compañía como retorno.

La estructura que posee Minerales S.A. está orientada al cumplimiento del plan de producción, para lo cual la organización esta dividida en una serie de funciones. La empresa posee 7 divisiones, las que se encuentran en el siguiente organigrama;

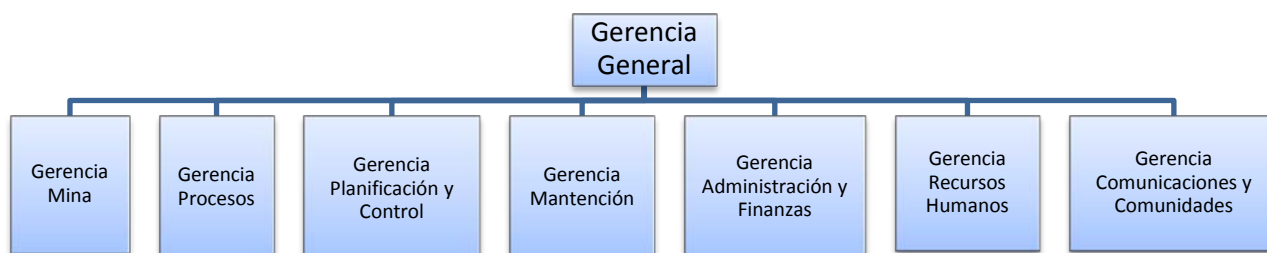


Figura 6. Organigrama Minerales S.A.

Las Gerencias de Mina, Procesos, y Mantenimiento son unidades operacionales. Mientras que Planificación y Control, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Comunicaciones y Comunidades son gerencias de apoyo.

4.2.2 Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa

Una vez definida la estructura, es necesario precisar sus declaraciones estratégicas. La misión de Minerales S.A. es “producir cátodos de cobre de alta calidad, de la mano de sus trabajadores, familias y grupos de interés, de manera eficiente, cumpliendo estándares de desarrollo sustentable, asegurando la rentabilidad de sus accionistas y la satisfacción de sus clientes”. La visión de la compañía es “ser reconocida como una empresa de excelencia en la producción de cobre a nivel mundial”. Los valores centrales o creencias de la empresa son; seguridad, respeto, honestidad, pasión, reconocimiento y responsabilidad.

Minerales S.A. se desempeña en una industria que alcanza una relevancia particular dada la posición que ocupa el cobre como principal recurso minero y el producto más importante de exportación de Chile. Nuestro país tiene las mayores reservas explotables de cobre del mundo. Así como también posee la ventaja de disponer de importantes reservas de minerales no metálicos, tales como nitratos, yodo, litio, boratos y otros.

Del punto de vista de los procesos, la producción de cobre se desarrolla mediante una serie de pasos en los cuales participan las diversas unidades de la empresa. El proceso de obtención del cobre está compuesto por las siguientes etapas (Romaní, Rojas, George y Bradley, 2011);

1. Exploración y desarrollo: Requiere la cuidadosa extracción de muestras de rocas para determinar su contenido en mineral. Cuando se identifica un sitio con alto nivel de mineral, éste se prepara para ser explotado por medio de una mina.

Responsable: Gerencia de Mina.

2. Moviendo material: Se aplican explosivos en el área anteriormente encontrada con el objetivo de quebrar la roca en pedazos más pequeños, para luego cargarla en grandes camiones que la transportan al lugar donde será procesada. El proceso de obtención de cobre de esta empresa consiste en lixiviarlo y después separar el cobre a partir de electro-obtención.

Responsable: Gerencia de Mina.

3. Molino: La roca que proviene de la mina se quiebra en pequeños pedazos utilizando grandes bolas de acero en una máquina llamada molino.

Responsable: Gerencia de Mina.

4. Concentradora: Las rocas provenientes del molino se mezclan con agua, burbujas de aire y diversos químicos. El objetivo de los químicos es movilizar el mineral de cobre hacia la superficie y hacer que éste se pegue a las burbujas de aire. La mezcla remanente de rocas molidas y agua se separa del cobre. El mineral de cobre se separa y se seca para formar el concentrado de cobre que es un material granulado.

Responsable: Gerencia de Proceso.

5. Fundición: El concentrado de cobre se funde y se separa de otras sustancias. El cobre fundido se vierte en moldes llamados ánodos. El material sobrante se enfría y se convierte en escoria.

Responsable: Gerencia de Proceso.

6. Lixiviación: Una solución ácida con agua se vierte en las pilas hechas del material proveniente del molino. Esta solución atraviesa la pila y en su camino disuelve el cobre existente en la pila. La solución resultante contiene el cobre de las pilas y se almacena en grandes piscinas.

Responsable: Gerencia de Proceso.

7. Extracción por solvente y electro-obtención: En las piscinas, la solución de cobre es mezclada con químicos que la transforman en una solución más concentrada en cobre llamada electrolito. El electrolito se deposita en tanques de acero donde se encuentran láminas (ánodos y cátodos) colgadas. Usando corriente eléctrica el cobre pasa de la

solución a la placa, formando cátodos de cobre. Todas las soluciones usadas durante este período son recicladas.

Responsable: Gerencia de Proceso.

4.2.3 Contexto de la Empresa

Diversos antecedentes dan cuenta de la realidad que ha vivido la minería de nuestro país en los últimos años. Según un estudio del Boston Consulting Group la minería es la actividad económica que registró la mayor creación de valor para sus accionistas a nivel mundial entre 1999 y 2009. En este estudio, las empresas de capitales chilenos se ubicaron entre las diez mineras que más valor crearon para sus accionistas en dicho periodo. Chile produce hoy el 34% del metal rojo en el mundo, teniendo como principales clientes a China en primer lugar, seguido por Japón y Corea del Sur. Más del 36% de las reservas de cobre conocidas en el mundo están en nuestro país. El 100% de las reservas de nitratos naturales, más del 60% de las reservas de yodo del mundo Y cerca de un 22% de las reservas de litio. Otro antecedente es el informe del Instituto Fraser de Canadá, basado en la percepción de los principales ejecutivos mineros del orbe, el cual estimó que Chile es el país con mayor potencial minero en Latinoamérica. Chile tiene la rara combinación de tener un entorno de negocios favorable e importantes reservas de minerales, indica el reporte de minería del BMI, que además señala que el sector minero en Chile vivirá un aumento sustancial de la producción de cobre, plata y oro durante el lapso previsto hasta 2015 (Minería chilena, 2011).

El contexto de la industria cuprífera plantea una serie de desafíos para las empresas que se dedican a la producción del metal rojo. Entre estos se destacan la disponibilidad de agua, energía y mano de obra, tres elementos claves a la hora de asegurar el cumplimiento del plan de producción y la sustentabilidad de la compañía. En este sentido alcanzan especial importancia los grupos de interés, quienes proveen de los recursos y la disponibilidad para que esta empresa minera pueda cumplir con su plan. Es conocido que la minería genera externalidades, tanto positivas como negativas, entonces, un buen trato con las comunidades y grupos de interés permitirá que esta compañía consiga los inputs para sus procesos.

4.2.4 Propuesta de Mapa Estratégico

Efectivamente la propuesta de valor de Minerales S.A. (ver figura 7) es cumplir con un plan de producción. Debido a que la empresa no vende directamente, el alcanzar el plan de producción es altamente valorado por los distribuidores de cobre (clientes de Minerales S.A.), quienes son los que finalmente comercializan el mineral. Los clientes valoran que el plan de producción se cumpla en términos de tonelaje del material, oportunidad (tiempo acordado) y la calidad catódica del mineral. El cumplimiento de la propuesta de valor le permitirá a esta compañía obtener resultados financieros (EBIT) y desarrollar un modelo de desarrollo sustentable que asegure la producción de mineral por un tiempo determinado. Para generar esta propuesta de valor la organización requiere de dos grandes macro procesos; la gestión de grupos de interés y la gestión eficiente de la producción.

La gestión de grupos de interés se encarga de la sostenibilidad de la compañía en el tiempo, es decir asegura la disponibilidad de los recursos y el buen trato con el entorno y las comunidades (externas e internas) de la organización. Por su parte la gestión para la producción se encarga de la información, procedimientos y herramientas que apoyan la toma de decisiones en el ambiente de operaciones de la mina con el propósito de cumplir las metas de producción en términos de calidad, costos y mineral producido. Ambos macro procesos necesitan recursos para poder realizarse. Estos recursos tienen relación con el desarrollo de gestión del conocimiento (Recursos Humanos), la motivación por la excelencia en planes (Cultura de Minerales S.A.) y el pronóstico de escenarios. Este último tiene directa relación con la vida de mina o Life Of Mine (LOM), que es el tiempo en el que, a través del empleo del capital disponible, las reservas de mineral pueden ser extraídas.

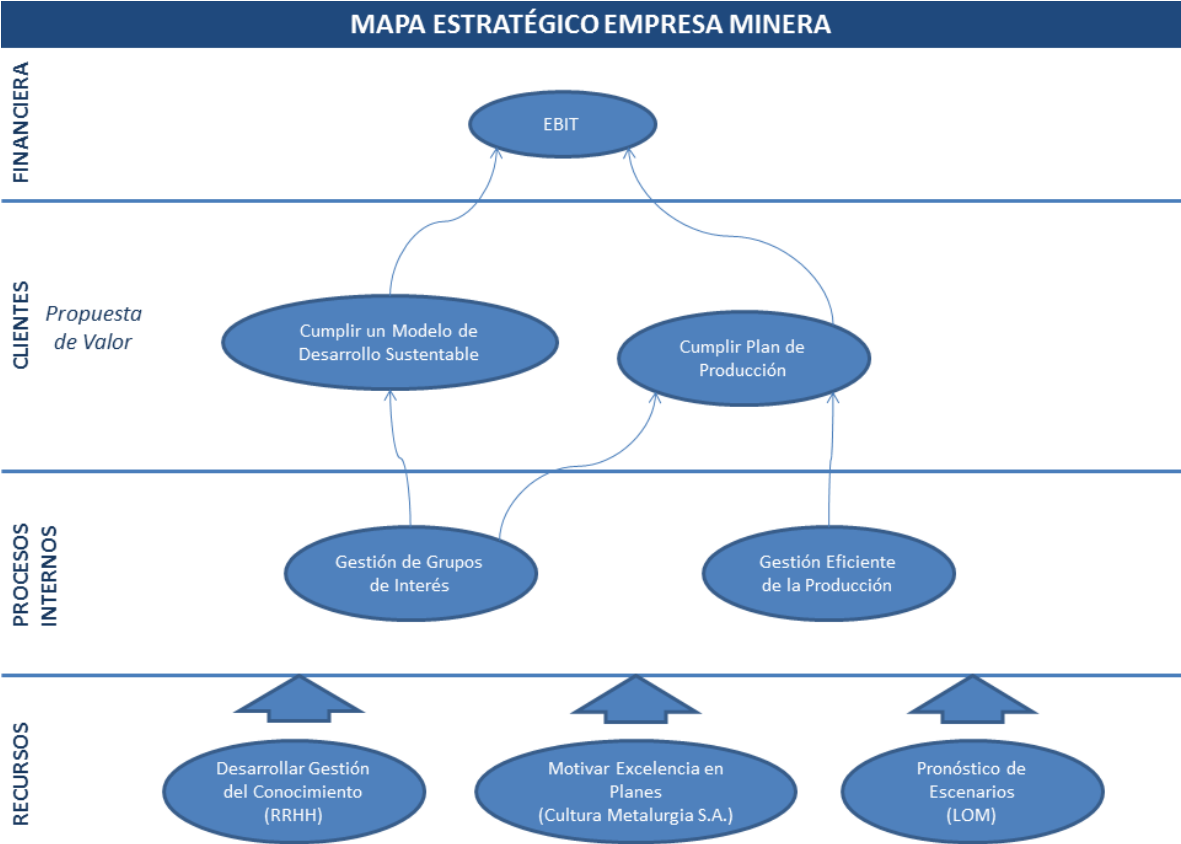


Figura 7. Mapa Estratégico Minerales S.A.

El cumplimiento de los objetivos globales, descritos en el mapa estratégico de Minerales S.A., depende directamente de los objetivos individuales de cada unidad, los que se encuentran explicitados en sus tableros de gestión. Es aquí donde nace la importancia de alinear a través de tableros de gestión, ya que estos permiten la articulación entre equipos (unidades) y comprender su relación con el mapa estratégico de la compañía. Dado esto, el problema para una organización que quiere cumplir con objetivos globales, es que estos dependen de objetivos individuales. Si los objetivos individuales no están articulados el objetivo global no se cumple.

El mapa estratégico permite que los tomadores de decisiones estén en conocimiento del desempeño de la organización de acuerdo con sus objetivos globales, pero más importante aun es que las unidades trabajen articuladas mediante sus tableros de gestión.

4.2.5 Diseño de Tableros de Gestión

El problema de articulación de este tipo de empresas se presenta entre las unidades que la componen, cuando una de ellas requiere un input que es provisto por otra unidad. Por ejemplo en el caso de Minerales S.A. la Gerencia de Procesos está esperando que la Gerencia de Mina le entregue el chancado primario (input) en el tiempo y forma que lo requiere. Para resolver esta problemática las unidades desarrollan tableros de gestión con el objetivo de articular los desempeños entre unidades, apoyar los macro procesos y alinearse con el mapa estratégico de la compañía. De esta forma las gerencias se comprometen con diversos objetivos individuales (output) que son utilizados como recursos (input) por otras áreas y que en definitiva permiten la realización de los objetivos globales de la empresa.

En esta empresa la Gerencia de Procesos es la encargada del cumplimiento del plan de producción en cuanto al material terminado (finos de cobre), que es la propuesta de valor de Minerales S.A. hacia sus clientes (distribuidores de cobre). El tablero de gestión de la Gerencia de Procesos se presenta a continuación;

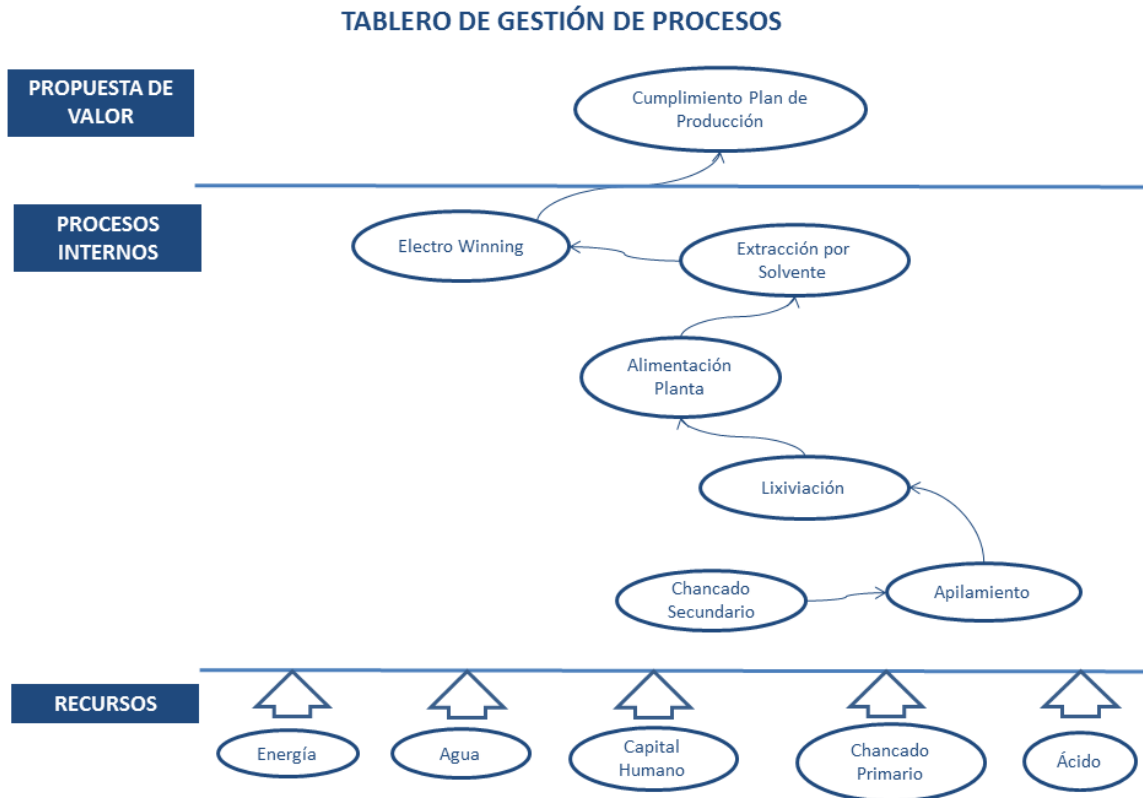


Figura 8. Tablero de Gestión Gerencia de Procesos Metalurgia S.A

Como se aprecia en la figura, el cumplimiento del plan de producción depende de la realización de una serie de procesos internos que se efectúan de acuerdo con la siguiente secuencia. Primero se efectúa el chancado secundario que reduce el mineral a un tamaño adecuado. En segundo lugar el apilamiento se encarga de transportar y separar el mineral para su tratamiento. Luego se realiza la lixiviación que mediante una solución acida obtiene

una solución enriquecida en cobre. A continuación, el nuevo material es bombeado con el objetivo de alimentar la planta de SX (extracción por Solvente). Posteriormente, la extracción por solvente se encarga de obtener una solución purificada sólo con cobre. Y por último, con la ayuda de láminas partidoras, se efectúa el electro winning que da como resultado cátodos de cobre del peso requerido. Es importante señalar que la realización de estos procesos requiere de recursos como agua, energía, ácido, capital humano y chancado primario.

Para que la Gerencia de Procesos pueda entregar como output el cumplimiento del plan de producción debe desarrollar un conjunto de procesos internos, que a su vez requieren de una serie de inputs, entre los cuales se destaca el chancado primario, el cual es suministrado por la Gerencia de Mina.

La Gerencia de Mina posee un tablero de gestión (ver figura x) a través del cual se compromete con la organización a entregar como output el chancado primario. Para obtener este resultado desarrolla los siguientes procesos internos. Primero se perfora el terreno para generar la cavidad donde se alojan las cargas explosivas y los accesorios de iniciación. Luego la tronadura se encarga de fragmentar, mediante explosivos, una parte del macizo rocoso. Posteriormente se carga el material mineralizado del yacimiento. Por último se transporta el mineral hacia los posibles destinos como el chancado primario. Estos procesos son viables gracias a la disponibilidad de recursos como agua, capital humano, energía, disponibilidad de equipos y neumáticos.

TABLERO DE GESTIÓN DE GERENCIA MINA

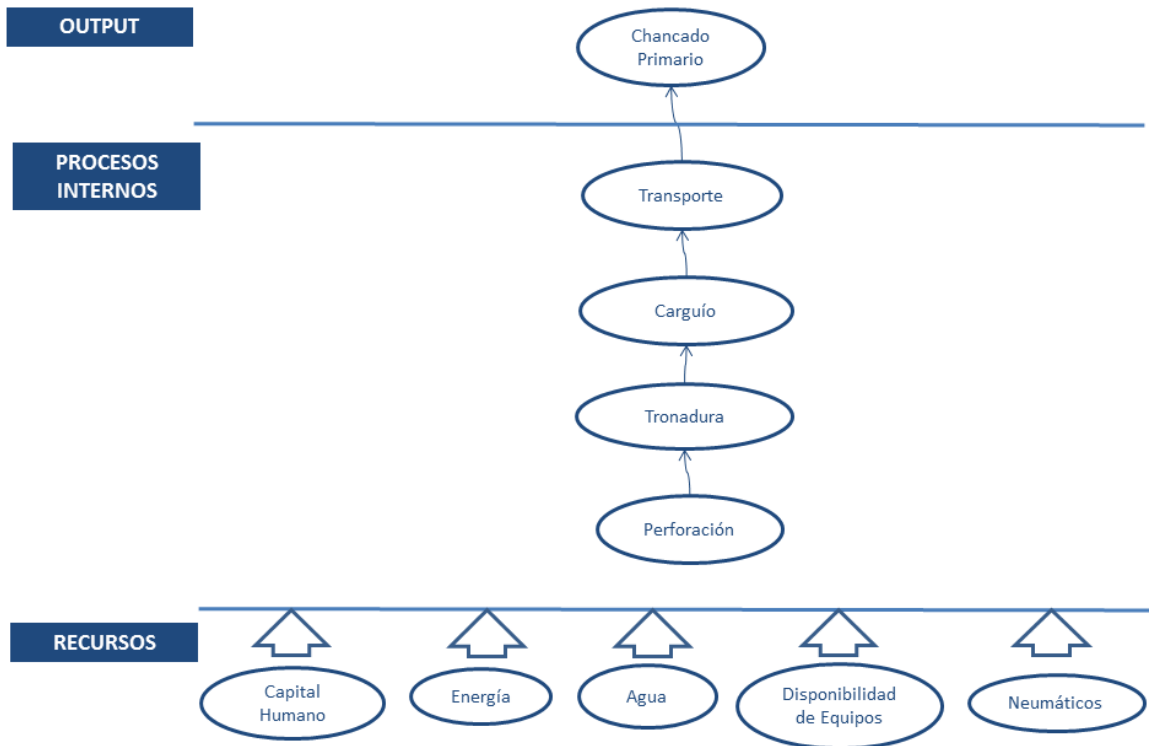


Figura 9. Tablero de Gestión Gerencia de Mina Minerales S.A.

Al observar los tableros de gestión de ambas unidades se puede apreciar como éstas, para desarrollar sus funciones al interior de la organización, se comprometen a ciertos outputs, pero requieren inputs y sus mismos resultados son recursos de otras unidades. Para ejemplificar lo anterior, se puede analizar el chancado primario, que es input para una unidad (Gerencia de Procesos) y output para otra (Gerencia de Mina). Estas relaciones son estudiadas por el análisis IPO (Input, Proceso, Output) donde los output de una unidad son los input de otra, lo que hace evidente la articulación de los desempeños de las distintas unidades.

4.2.6 Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores

Posteriormente, para que los encargados de las unidades tomen conciencia de la importancia de la coordinación de actividades entre unidades, se desarrollan Tableros de Control para cada unidad que participa en la implementación de la estrategia de Minerales S.A. Los Tableros de Control contienen un resumen de las principales dimensiones de cada Ficha de Indicador. A su vez la ficha de cada indicador presenta su desempeño, objetivo, responsable, meta, entre otros atributos.

Un ejemplo de Tableros de Control y Ficha de Indicador para la Gerencia de Procesos y la Gerencia de Mina se presenta a continuación.

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
P1	Recurso	Energía	Suministro de Energía	Gerencia de Mantenición	100%
P2	Recurso	Agua	Cumplimiento Cuota de Extracción de Agua	Gerencia de Comunidades	85%
P3	Recurso	Capital Humano	Cumplimiento N° de Operadores	Gerencia de RR.HH	100%
P4	Recurso	Chancado Primario	Cumplimiento Requisitos del Mineral	Gerencia de Mina	100%
P5	Recurso	Ácido	Cumplimiento Presupuesto de Ácido	Gerencia de Mina	100%
P6	Proceso	Chancado Secundario	Cumplimiento Plan Planta de Chancado	Gerencia de Procesos	100%
P7	Proceso	Apilamiento	Uso Planta Apilamiento	Gerencia de Procesos	75%
P8	Proceso	Lixiviación	Índice Flujo Riego por Avance	Gerencia de Procesos	98%
P9	Proceso	Alimentación Planta	Tasa de Cobre Alimentado a Planta (SX)	Gerencia de Procesos	96%
P10	Proceso	Extracción por Solvente (SX)	Tasa de Cobre Transferido	Gerencia de Procesos	96%
P11	Proceso	Electro Winning (EW)	Tasa de Cobre Depositado	Gerencia de Procesos	96%
P12	Output	Cumplimiento Plan de Producción	Tasa de Cobre Cosechado	Gerencia de Procesos	98%

Figura 10. Tablero de Control Gerencia de Procesos Minerales S.A.

En la figura se aprecia el Tablero de Control de la Gerencia de Procesos, donde se exponen las variables del Tablero de Gestión de la unidad agrupadas por tipo, ya sea recurso, proceso u output. Además se agrega el indicador con el cual se medirá el desempeño de la variable, el área responsable de este desempeño y la meta del indicador.

Por ejemplo la variable Chancado Secundario es medida con el indicador “Cumplimiento Plan Planta de Chancado” cuyo objetivo es cumplir con el plan mensual de producción de la planta de chancado. El cálculo de este indicador busca saber cuánto material procesado por la planta fue planificado durante el plan de producción. El área responsable de gestionar este indicador es la Gerencia de Procesos, que pretende alcanzar la meta (100%), es decir Cumplir totalmente con la planificación establecida por la Planta de Chancado. El valor actual de este indicador es del 98%, por lo cual se genera una brecha de valor del 2% con respecto a la meta. Con el objeto de disminuir la brecha de valor se generan iniciativas como la disminución del tiempo de movimiento de equipos en apilamiento lo que permitiría cumplir al 100% con lo planificado por la Planta de Chancado. Para graficar el ejemplo anterior y obtener un mayor detalle, a continuación se presenta la ficha de este indicador;

N°	P6
Area	Proceso
Eje Estrategico	Producción
Tipo de Variable	Proceso
Nombre Variable	Chancado Secundario
Objetivo Unidad	Cumplir el plan mensual de producción de la planta de chancado
Nombre de Indicador	Cumplimiento Plan Planta de Chancado
Responsable	Gerencia de Procesos
Frecuencia de Medición	Mensual
Formula Cálculo Indicador	$(\text{Tonelaje Material} / \text{Plan Chancado Secundario}) * 100$
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Alta
Fuente de Datos	Planta
Meta	100%
Actual	98%
Brecha de Valor	2%
Iniciativas	Disminución del tiempo de movimiento de equipos en apilamiento

Figura 11. Ficha Indicador Cumplimiento Plan Planta de Chancado Minerales S.A.

De manera similar, la Gerencia de Mina desarrolla su Tablero de Control donde define para cada recurso, proceso y resultado del Tablero de Gestión, los indicadores del desempeño junto a su meta y el responsable de su gestión. El Tablero de Control de esta

gerencia presenta un resumen de las principales dimensiones de cada Ficha de Indicador. A modo de ejemplo, se expone la Ficha del Indicador “Disponibilidad de Camiones” que busca proporcionar capacidad de equipos para cumplir con el plan de producción. Este permite conocer cuánto tiempo, del total posible, estuvieron disponibles los camiones. El área responsable de gestionar este indicador es la Gerencia de mina, cuya meta es obtener un 90% de disponibilidad de los camiones para las operaciones de la mina. En la actualidad este indicador está cumpliendo con la meta (valor actual 90%), de igual manera se establece como acción a tomar el generar un plan de capacidad operativa ante contingencias para que de esta forma el indicador se mantenga con valores igual o sobre la meta.

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
M1	Recurso	Capital Humano	Cumplimiento Dotacion	Gerencia de RR.HH	100%
M2	Recurso	Energia	Suministro de Energía	Gerencia de Mantención	100%
M3	Recurso	Agua	Disponibilidad de Agua	Gerencia de Procesos	100%
M4	Recurso	Disponibilidad de Equipos	Disponibilidad de Camiones	Gerencia de Mina	90%
M5	Recurso	Neumaticos	Cumplimiento Entrega de Neumaticos	Gerencia de Administracion	100%
M6	Proceso	Perforacion	Cumplimiento Metros Perforados	Gerencia de Planificación	95%
M7	Proceso	Tronadura	Cumplimiento Plan Tronadura	Gerencia de Mina	95%
M8	Proceso	Carguío	Rendimiento Cargadores	Gerencia de Mina	98%
M9	Proceso	Transporte	Porcentaje de Uso de Camiones	Gerencia de Mina	85%
M10	Output	Chancado Primario	Cumplimiento Requisitos del Mineral	Gerencia de Mina	100%

Figura 12. Tablero de Control Gerencia de Mina Minerales S.A.

N°	M4
Area	Mina
Eje Estrategico	Producción
Tipo de Variable	Recurso
Nombre Variable	Disponibilidad de Equipos
Objetivo Unidad	Proporcionar capacidad operativa de equipos para cumplir con plan de Producción
Nombre de Indicador	Disponibilidad de Camiones
Responsable	Gerencia de Mina
Frecuencia de Medición	Mensual
Formula Cálculo Indicador	$(\text{Tiempo Disponible} / \text{Tiempo Calendario}) * 100$
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Media
Fuente de Datos	Envío
Meta	90%
Actual	90%
Brecha de Valor	0%
Iniciativas	Generar plan de capacidad operativa ante contingencias

Figura 13. Ficha Indicador Disponibilidad de Camiones Minerales S.A.

Mediante los Tableros de Control, los gerentes se dan cuenta de cómo su unidad depende del desempeño de otras unidades y cómo el desempeño de su unidad afecta a las demás unidades y, por ende, a la organización.

4.2.7 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Efectivamente se ha podido apreciar que en el proceso de planificación estratégica, primero se define el mapa estratégico y se consensan las distintas articulaciones que hay entre inputs y outputs, además de identificar los esquemas de los procesos. Ahora, la planificación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral exige el planteamiento de una serie de indicadores para cada uno de esos procesos con la idea de darle seguimiento a las metas y el desempeño que van obteniendo.

El Cuadro de Mando Integral de Minerales S.A. consolida el trabajo realizado por las distintas unidades en un Tablero Gerencial que permite el monitoreo del de los objetivos que se han definido a lo largo del proceso.

Perspectiva	Variable	Objetivo	Indicador
Financiera	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad para los accionistas	EBIT
Clientes	Cumplir un Modelo de Desarrollo Sustentable	Asegurar una buena relación con los grupos de interés de la organización (personas, comunidad, entorno, etc.), para asegurar su desarrollo en el largo plazo	Indice de calidad de la relación con stakeholders
	Cumplir Plan de Producción	Asegurar el cumplimiento del plan de producción en cantidad, calidad, costo y oportunidad	Cobre Desechado
Procesos	Gestión de Grupos de Interés	Gestionar una buena relación con los grupos de interés de la organización	Indice de reclamos proveniente de las comunidades externas e internas
	Gestión para la Producción	Gestionar el cumplimiento del plan de producción en cantidad, calidad, costo y oportunidad	Indice de cumplimiento plan de producción procesos
Recursos	Desarrollar Gestión del Conocimiento	Desarrollar las competencias necesarias en el personal para compartir y utilizar el conocimiento	N° de charlas de capacitación/N° de empleados
	Motivar Excelencia en Planes	Internalizar valores orientados a la excelencia	Indice de cumplimiento de planes
	Pronóstico de Escenarios	Mantener disponibilidad óptima de los recursos	Pérdida de producción por falta de recursos

Figura 14. Cuadro de Mando Integral Minerales S.A.

Para facilitar el alineamiento entre unidades es necesario involucrar a los distintos responsables de la implementación de la estrategia en la construcción del Cuadro de Mando Integral. De esta forma el Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta que facilita el alineamiento al interior de la organización. Además permite el aprendizaje organizacional, ya que la información que contiene ayuda a confirmar si la estrategia es la apropiada o si debe ser modificada.

4.3 Caso La Leche S.A

La recolección de información proveniente de múltiples fuentes de datos de esta organización la realizó DCS Consulting Group de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile Informe de Planificación Estratégica, y Asesoría en el Diseño de un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para La Leche S.A. (2011). De este documento se obtuvo la información para desarrollar el siguiente caso.

4.3.1 Descripción de la Empresa

La segunda empresa analizada “La Leche S.A.” se desempeña en la industria láctea. Esta compañía se dedica a la fabricación de una amplia gama de productos lácteos, siendo los distintos tipos de quesos, la mantequilla, la leche fluida, el manjar, y los yogures sus principales líneas de productos. Para esta empresa en particular, y para la industria en general, la principal problemática surge debido a que la leche es un alimento perecible, por lo que se debe tener un especial cuidado en su distribución. En este sentido adquieren una gran fortaleza los distribuidores, los cuales se transforman en clientes principales de esta compañía. El objetivo primordial de La Leche S.A. es elaborar productos de calidad con especial énfasis en la disponibilidad, donde sus clientes más relevantes son los supermercados a lo largo y ancho del país. Dado este objetivo, las diversas unidades que componen esta empresa brindan todo el apoyo para elaborar productos de alta calidad y asegurar la disponibilidad de dichos productos con sus clientes.

La información recolectada para realizar el caso de esta organización proviene del Informe Final de Planificación Estratégica y Asesoría en el Diseño de un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para La Leche S.A. confeccionado por DCS Consulting Group de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2011).

La Leche S.A. ha diseñado una estructura organizacional orientada a la fabricación de productos de calidad, poniendo especial énfasis en que éstos se encuentren disponibles cuando los distribuidores (clientes) lo requieran. Estructuralmente la empresa posee 8 gerencias, las que se encuentran en el siguiente organigrama;

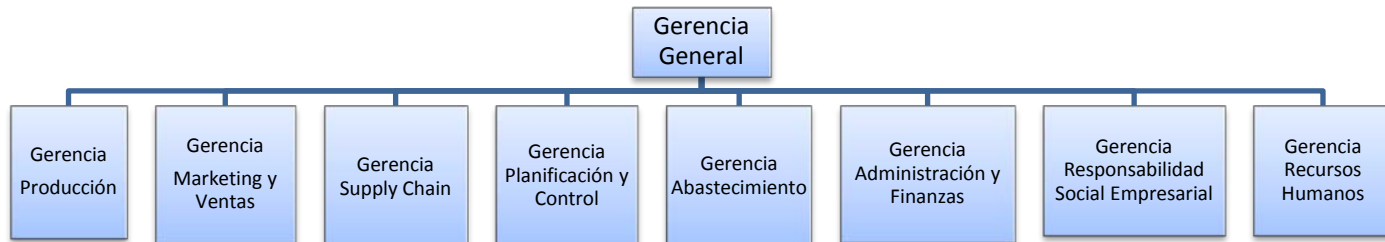


Figura 15. Organigrama La Leche S.A

4.3.2 Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa

Luego de presentar el diseño organizacional, es conveniente conocer sus declaraciones estratégicas para tener un enfoque preciso sobre la razón de ser, las actitudes y los objetivos de la organización. La misión de La Leche S.A. es contribuir al

desarrollo sustentable de la comunidad, entregando productos saludables y de alta calidad, enfocados en las necesidades del consumidor y aumentando el valor de la empresa. La visión es ser una empresa líder en la industria láctea, aumentando en el tiempo el volumen procesado y el valor económico de la compañía. Los valores que identifican a la organización son; austeridad, prudencia, ayuda mutua, integridad y compromiso.

Los procesos de producción de los principales productos lácteos fabricados por La Leche S.A. son bastante similares, éstos se descomponen en una secuencia de etapas donde interactúan todas las gerencias de la compañía. Uno de los principales productos lácteos elaborados por esta empresa es la leche fluida o líquida cuyo proceso productivo se detalla a continuación;

1. Recepción: La leche fresca (materia prima de la leche fluida) es recibida en la planta de tratamiento donde se toman muestras tanto del análisis de calidad, como del contenido graso y proteico. Si la leche no cumple los requisitos de calidad, contenido graso y proteico es rechazada.

Responsable: Gerencia de Abastecimiento y Gerencia de Producción.

2. Almacenamiento en frío: Una vez recepcionada, La leche se almacena en condiciones óptimas de refrigeración hasta la entrada en línea de transformación, de esta forma se garantiza la conservación de la materia prima hasta su tratamiento.

Responsable: Gerencia de Producción.

3. Clarificación: La leche almacenada posee cierto grado de impurezas generadas por las técnicas de ordeño, el tratamiento en las granjas y el transporte. Debido a esto se

utilizan ciertas técnicas para eliminar partículas orgánicas e inorgánicas que afecten el estado y los requisitos de calidad del producto.

Responsable: Gerencia de Producción.

4. Pasteurización: La leche es tratada térmicamente para asegurar la reducción de carga bacteriana contaminante, asegurando así tan solo el desarrollo de los microorganismos propios de la leche. De esta forma, mediante tratamientos térmicos, se destruyen gran parte de los microorganismos, además de la inactivan en mayor o menor grado las enzimas lácteas. Este proceso no garantiza la destrucción de todos los gérmenes, por lo que su conservación debe mantenerse refrigerada hasta el consumo.

Responsable: Gerencia de Producción.

5. Homogeneización: La leche es tratada a elevada presión a través de estrechas hendiduras con el objetivo de reducir el tamaño de los glóbulos grasos favoreciendo la distribución uniforme de materia grasa y evitando la separación de la nata.

Responsable: Gerencia de Producción.

6. Desodorización: Esta etapa consiste en retirar los olores desagradables que pueda llevar impregnados la leche después que ha pasado por las diferentes etapas durante el proceso. La desodorización se lleva a cabo calentando la cantidad de leche a desodorizar, e inyectando el vapor necesario para retirar los olores desagradables, para posteriormente enfriar y envasar.

Responsable: Gerencia de Producción.

7. Envasado: Esta última etapa asegura las condiciones indispensables para conseguir la conservación del producto durante un periodo de tiempo determinado manteniendo las condiciones asépticas.

Responsable: Gerencia de Producción.

4.3.3 Contexto de la Empresa

La Leche S.A. se desempeña en una industria que constituye una de las cadenas agroalimentarias importantes para la economía del país, debido a su gran inversión en bienes de capital, al incremento de los volúmenes de producción, a la diversificación de los productos elaborados, a su creciente orientación hacia el mercado externo y al empleo que genera. En este sentido el sector lácteo en Chile presenta un escenario favorable debido principalmente al incremento en la producción mundial de leche, cuyo promedio anual fue de 1,8% entre 1998-2006, que supera al crecimiento de la población mundial, estimado en 1,2% anual para el mismo periodo (Díaz, 2011).

Estos antecedentes, acompañados del prospero entorno económico del país, llevaron a que Chile, en 2006, figure en la posición 22 en el ranking de productores mundiales, con 2.350.000 millones de litros, lo que representa, aproximadamente, el 0,44% de la producción mundial. Este volumen le ha permitido, en la última década, autoabastecerse y disponer de un excedente de producción láctea de exportación (Díaz, 2011).

4.3.4 Propuesta de Mapa Estratégico

El entorno auspicioso proyecta grandes retos para esta organización, especialmente aquellos que tienen relación con la calidad y la distribución de sus productos, aspectos claves a la hora de subsistir y destacar en el sector lácteo. En este sentido la propuesta de valor de La Leche S.A. es asegurar a los clientes la disponibilidad de productos sanos y de calidad. La disponibilidad es altamente valorada por los distribuidores (supermercados) los cuales deben asegurar el stock de los productos en sus tiendas, donde se venden los productos al público. La calidad y salubridad de los productos lácteos también es apreciada por los distribuidores, dada la condición de productos naturales y perecibles. La elaboración de productos sanos y de calidad, y que éstos se encuentren disponibles para sus clientes, permitirá fidelizar a los clientes de la empresa a través de la valoración de la marca, lo que se traduce en un aumento de la rentabilidad de la compañía. Para que la propuesta de valor de La Leche S.A. sea posible se requiere de dos macro procesos; la producción de calidad, responsable y sustentable, y la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain).

La producción de calidad se encarga de fabricar productos que cumplan con los atributos requeridos y establecidos. La producción se debe llevar a cabo de manera responsable y sustentable con el fin de asegurar la disponibilidad y continuidad de los recursos. El segundo macro proceso, la Gestión de Supply Chain, es responsable de las herramientas, procesos y métodos destinados a planificar, poner en marcha y controlar las operaciones de la red de suministro con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo y estándar de calidad acordado. Para poder llevar a cabo los macro procesos de la compañía se requiere de ciertos inputs. La producción de calidad necesita de leche de calidad y de envases, ingredientes e insumos de calidad y a tiempo. Por su parte, La Gestión de Supply Chain requiere de un plan de suministro, que a su vez es posible con la existencia de equipos de trabajo efectivos.

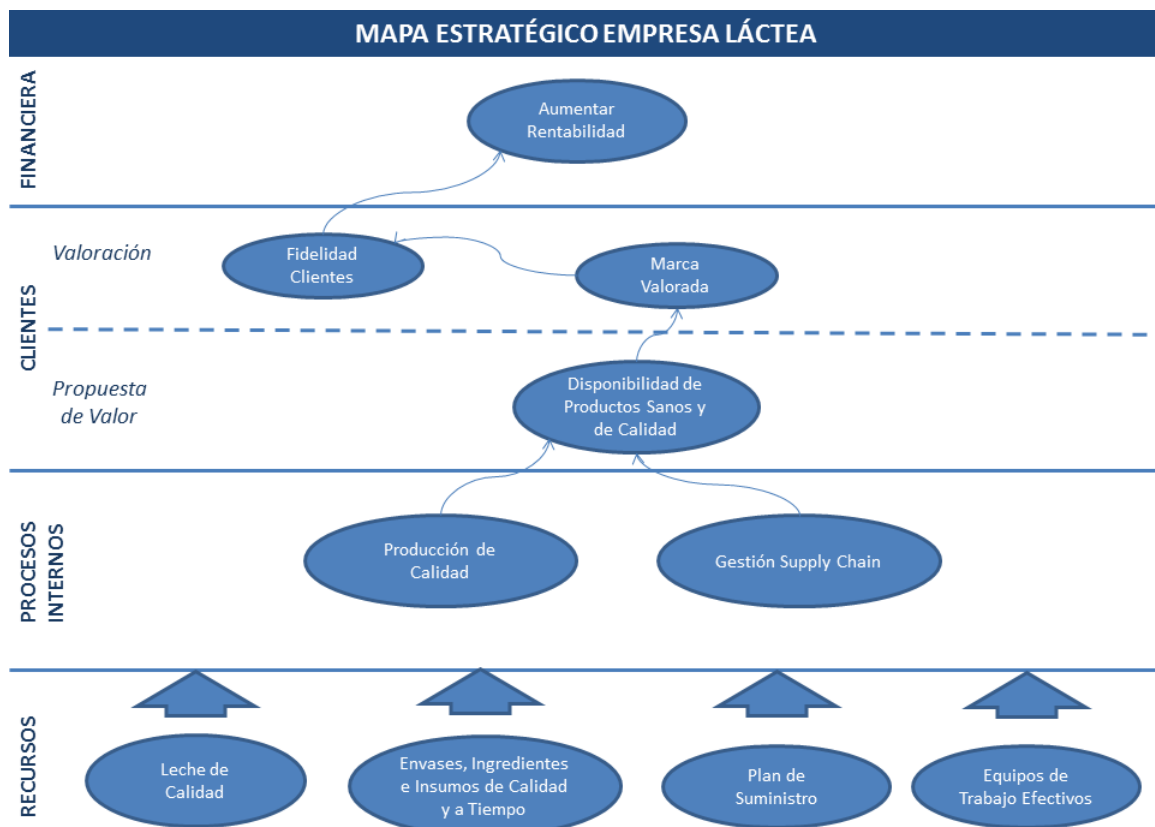


Figura 16. Mapa Estratégico La Leche S.A.

Como hemos visto, en el desarrollo de la planificación estratégica, La Leche S.A. confeccionó su mapa estratégico donde ilustra los objetivos globales de la empresa. Para que éstos puedan llevarse a cabo se requiere de la consecución de objetivos individuales de las diversas unidades que componen la organización. Los objetivos individuales se encuentran explicitados en los tableros de gestión de cada unidad. Los tableros de gestión de las gerencias apoyan los macro procesos y se alinean con el mapa estratégico organizacional. Mediante sus tableros de gestión las gerencias se comprometen a algunos acuerdos que apoyan la realización de las metas globales de la empresa.

4.3.5 Diseño de Tableros de Gestión

Para ejemplificar lo anterior hemos seleccionado dos unidades que apoyan la propuesta de valor de esta empresa para lo cual han diseñado tableros y mapas locales para alinearse con el mapa estratégico de la compañía. La primera unidad es la gerencia de Supply Chain que tiene como objetivo principal la disponibilidad de productos sanos y de calidad que a su vez es uno de los objetivos globales de la empresa. El tablero de gestión de la gerencia de Supply Chain se presenta a continuación;

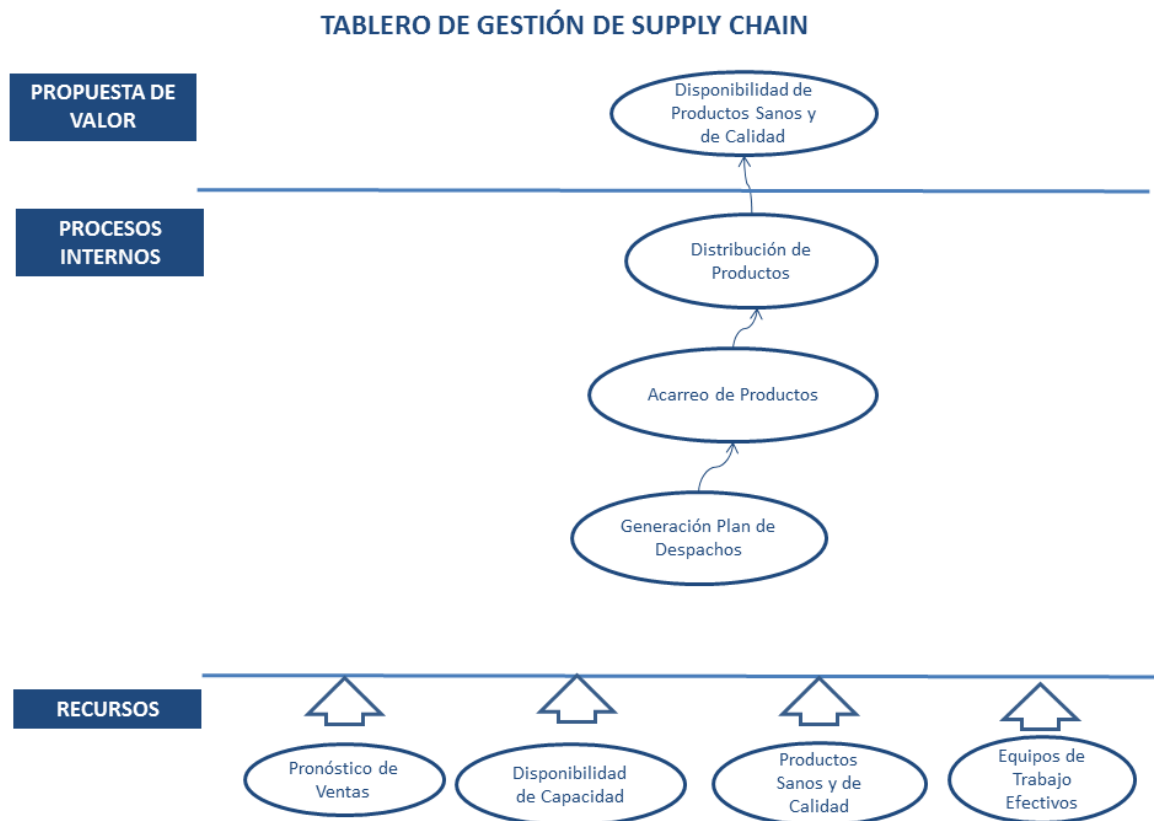


Figura 17. Tablero de Gestión Gerencia de Supply Chain La Leche S.A.

Para cumplir con la propuesta de valor de La Leche S.A. la unidad de Supply Chain debe realizar una serie de procesos internos; primero debe generar un plan de despachos, luego acarrear los productos, para posteriormente distribuirlos. A su vez la ejecución de estos procesos internos requiere de algunos recursos como pronóstico de ventas, disponibilidad de capacidad, equipos de trabajo efectivos, y productos sanos y de calidad. Este último recurso, productos sanos y de calidad, es suministrado por otra unidad de la compañía, la gerencia de producción.

La gerencia de producción ha confeccionado un tablero de gestión donde se compromete a entregar como resultado productos sanos y de calidad. Para que este output

sea posible, la unidad desarrolla procesos internos de acuerdo a la siguiente secuencia; tratamiento de la leche, distribución de la leche a las plantas, control de calidad de la leche por planta, transformación de la leche, envasado y empaque, almacenamiento productos terminados y preparación de los despachos. Estos procesos necesitan recursos tales como; leche de calidad, envases ingredientes e insumos de calidad y a tiempo, y plan de producción.

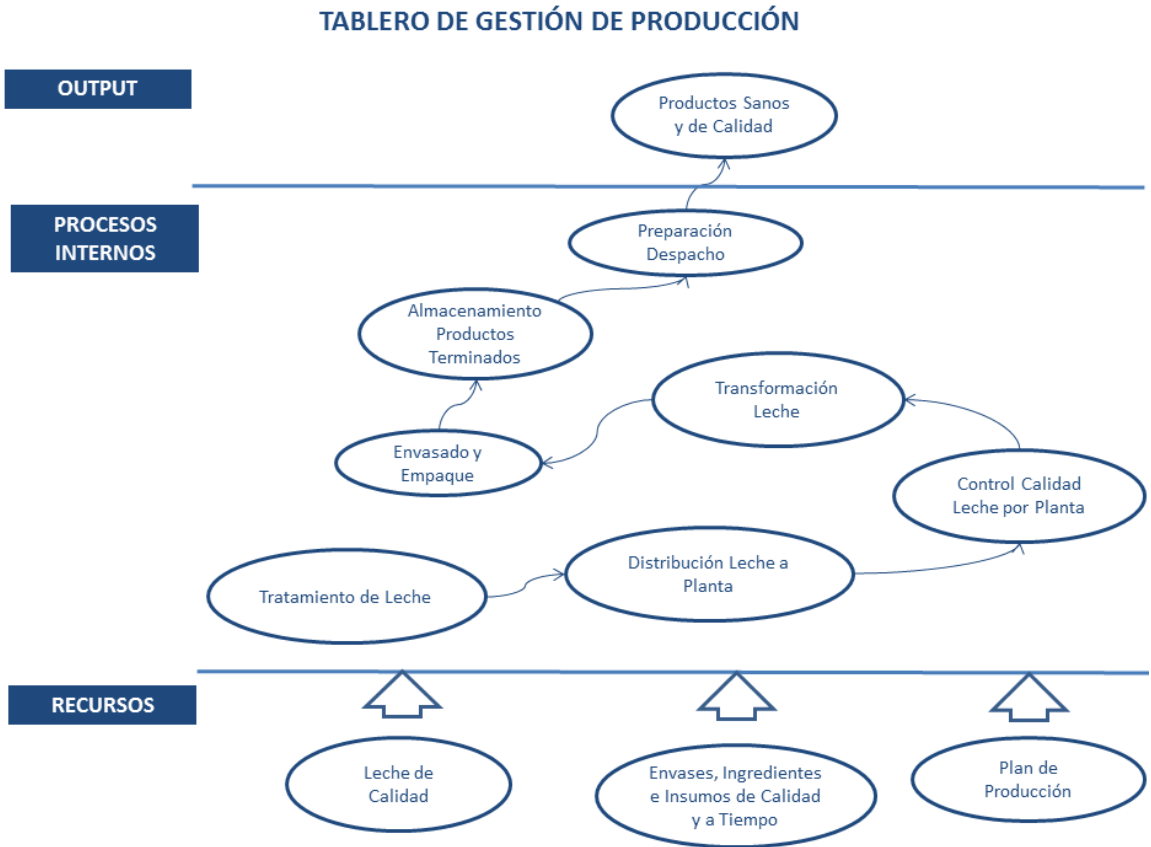


Figura 18. Tablero de Gestión Gerencia de Producción La Leche S.A.

Con el ejemplo anterior, de dos unidades de la empresa, es posible identificar la importancia de alinear mediante tableros de gestión. Los tableros de gestión facilitan el trabajo articulado entre las unidades y a su vez permiten entender cómo éstas se relacionan

con el mapa estratégico corporativo. El trabajo articulado entre unidades queda demostrado con el objetivo de fabricar productos sanos y de calidad que se encuentra en los tableros de gestión de ambas gerencias. En la gerencia de gerencia de supply chain es considerado como input y en la gerencia de producción es el output. La relación entre aquellos objetivos individuales que son input de una unidad y output de otra se puede apreciar mediante el análisis IPO (Input, Proceso, Output).

4.3.6 Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores

El desdoblamiento del Mapa Estratégico culmina con el desarrollo de los Tableros de Control y las Fichas de Indicadores para cada gerencia involucrada en la implementación de la estrategia de la compañía. Los Tableros de Control comprenden el conjunto de Fichas de Indicadores que miden el desempeño en cada recurso, proceso y resultado que forman parte del Tablero de Gestión de cada unidad. La Fichas de Indicadores contienen información en detalle sobre las metas y sus responsables, los objetivo, las formas de cálculo, las brechas de valor y las iniciativas para disminuir la brecha.

Un ejemplo de Tableros de Control y Ficha de Indicador para la Gerencia de Supply Chain y la Gerencia de Producción se presenta a continuación;

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
SC1	Recurso	Pronóstico de Ventas	Precisión Pronóstico de Ventas	Gerencia de Mkt. y Vtas.	100%
SC2	Recurso	Disponibilidad de Capacidad	Capacidad de Producción	Gerencia de Producción	90%
SC3	Recurso	Productos Sanos y de Calidad	Control de Calidad de Productos	Gerencia de Producción	95%
SC4	Recurso	Equipos de Trabajo Efectivos	Articular Equipos de Alta Efectividad	Gerencia RRHH	80%
SC5	Proceso	Generación Plan de Despachos	Cumplimiento Plan de Despacho	Gerencia Supply Chain	100%
SC6	Proceso	Acarreo de Productos	Eficiencia de Transporte	Gerencia Supply Chain	90%
SC7	Proceso	Distribución de Productos	Cumplimiento de Pedidos	Gerencia Supply Chain	98%
SC8	Output	Disponibilidad de Productos Sanos y d	Cumplimiento Estandar de Servicio	Gerencia Supply Chain	98%

Figura 19. Tablero de Control Gerencia de Supply Chain La Leche S.A.

El Tablero de Control desarrollado por la Gerencia de Supply Chain da a conocer los principales objetivos de la unidad clasificados en recurso, proceso o resultado. Para cada objetivo se presenta un indicador con su meta y responsable. A modo de ejemplo se analizara el indicador “Cumplimiento Plan de Despacho” encargado de medir el desempeño del objetivo “Generación Plan de Despacho”, cuya finalidad es generar un plan de despacho de manera responsable y sustentable. Este indicador es calculado como un ratio entre el plan de despacho y el despacho real, su meta es del 100%, es decir se busca que el despacho planificado sea igual al real, lo que hoy en día sucede en un 98%. Se establece como acción la incorporación de tecnologías de información con el objetivo de disminuir la brecha del 2% que separa al valor real del indicador con la meta. Para obtener un mayor detalle del indicador, a continuación se presenta su ficha;

N°	SC5
Area	Supply Chain
Eje Estrategico	Productos Disponibles
Tipo de Variable	Procesos
Nombre Variable	Generación plan de despacho
Objetivo Unidad	Generar plan de despacho de manera sustentable y responsable
Nombre de Indicador	Cumplimiento plan de despacho
Responsable	Gerencia de Supply Chain
Frecuencia de Medición	Mensual/Semanal
Formula Cálculo Indicador	(Plan de despacho de productos kg./ despacho real kg.) * 100
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Alta
Fuente de Datos	Planillas plan de despacho y pedidos
Meta	100%
Actual	98%
Brecha de Valor	2%
Iniciativas	Incorporación de Tecnologías de Información

Figura 20. Ficha de Cumplimiento Plan de Despacho La Leche S.A.

De manera similar, la Gerencia de Producción de la Leche S.A. elabora su Tablero de Control las variables planteadas en el diseño de su Tablero de Gestión.

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
P1	Recurso	Leche de Calidad	Porcentaje de Leche Apta	Gerencia de Abastecimiento	100%
P2	Recurso	Insumos de Calidad y a Tiempo	Disponibilidad de Insumos	Gerencia de Abastecimiento	98%
P3	Recurso	Plan de Producción	Cumplimiento Plan de Producción	Gerencia de Producción	95%
P4	Proceso	Tratamiento de Leche	Porcentaje de Leche Tratada	Gerencia de Producción	100%
P5	Proceso	Distribución Leche a Planta	Cumplimiento Programa de Distribución	Gerencia de Producción	98%
P6	Proceso	Control de Calidad Leche por Planta	Cumplimiento Estándares de Calidad	Gerencia de Producción	100%
P7	Proceso	Transformación Leche	Cumplimiento Programa de Utilización de Leche	Gerencia de Producción	85%
P8	Proceso	Envasado Y Empaque	Cumplimiento Plan de Envasados	Gerencia de Producción	100%
P9	Proceso	Almacenamiento Productos Terminados	Utilización Bodegas	Gerencia de Producción	92%
P10	Proceso	Preparación Despacho	Cumplimiento Plan de Despacho	Gerencia de Producción	98%
P10	Output	Productos Sanos y de Calidad	Cumplimiento Estándares de Calidad	Gerencia de Producción	100%

Figura 21. Tablero de Control Gerencia de Producción La Leche S.A.

Del Tablero de Control anterior se desarrollara el indicador “Porcentaje de Leche Apta” para ejemplificar la elaboración de su Ficha. Este indicador mide el desempeño de la variable “Leche de Calidad”, cuyo objetivo es que la planta reciba leche de excelente calidad. El indicador es calculado como porcentaje de leche apta sobre leche recibida y su meta busca que el 100% de la leche recibida este en excelente calidad. En la actualidad

este indicador presenta un valor del 99%, por lo cual existe una brecha del 1% con respecto a la meta. Para eliminar esta brecha y lograr que el 100% de la leche sea apta se propone como iniciativa crear clasificaciones de acuerdo a normas conocidas y optimizadas que permitan que la totalidad de la leche recibida este apta para su tratamiento. De manera gráfica se puede apreciar mayor información sobre este indicador en la siguiente figura;

N°	P1
Area	Producción
Eje Estratégico	Productos sanos y de calidad
Tipo de Variable	Recurso
Nombre Variable	Leche de calidad
Objetivo Unidad	Que planta reciba leche de excelente calidad
Nombre de Indicador	Porcentaje de Leche Apta
Responsable	Proveedores de Leche
Frecuencia de Medición	Diaria
Formula Cálculo Indicador	% Leche apta / Total Leche recibida
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Alta
Fuente de Datos	Sistema de Leche
Meta	100%
Actual	99%
Brecha de Valor	1%
Iniciativas	Clasificaciones acorde a normas conocidas y optimizadas

Figura 22. Ficha Indicador Porcentaje de Leche Apta La Leche S.A.

Los tableros de control junto a las fichas de indicadores permiten que las distintas gerencias que componen la organización trabajen de manera articulada y tomen conciencia de la interdependencia de sus desempeños.

4.3.7 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El proceso de planificación estratégica permite que cada gerencia comprenda su rol en la implementación de la estrategia organizacional. Para consolidar las actividades efectuadas por las distintas gerencias de la empresa se construye el Cuadro de Mando

Integral que permite traducir la estrategia organizacional y monitorear su implementación. El Cuadro de Mando Integral de la Leche S.A. se presenta a continuación;

Perspectiva	Variable	Objetivo	Indicador
Financiera	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad para los accionistas	EBIT
Clientes	Fidelidad Clientes	Aumentar la participación de mercado y la lealtad de los clientes	% Participación de mercado
	Marca Valorada	Aumentar la valoración que tienen los clientes de la marca	Indice de satisfacción de clientes
	Disponibilidad de Productos Sanos y de Calidad	Asegurar cobertura y disponibilidad de productos en supermercados y almacenes	Cobre Desechado
Procesos	Producción de Calidad	Desarrollar las actividades necesarias para asegurar y mantener la calidad de los	N° de productos con defectos
	Gestión Supply Chain	Gestionar la cadena de suministros y despachos para asegurar la disponibilidad de productos	N° ordenes entregadas/N° ordenes recibidas
Recursos	Leche de Calidad	Asegurar que la leche cumpla con los estandares de calidad	Indice de calidad de la leche
	Envases, Ingredientes e Insumos de Calidad y a Tiempo	Asegurar calidad y disponibilidad de insumos para la producción	N° de atrasos por falta de insumos
	Plan de Suministro	Garantizar el flujo de las operaciones	N° de planes por semana
	Equipos de Trabajo Efectivos	Desarrollar una cultura orientada a la responsabilidad, comunicación y participación	Indice de motivación de los empleados

Figura 23. Cuadro de Mando Integral La Leche S.A.

Como se aprecia en la figura el Cuadro de Mando Integral traduce la Planificación Estratégica de La Leche S.A. en un conjunto de indicadores que permiten monitorear su desempeño y la implementación de la estrategia organizacional. Esta herramienta además ayuda al aprendizaje de la compañía, debido a que la información que contiene retroalimenta las decisiones de los gerentes de la empresa y les permite conocer si la estrategia implementada es la correcta.

4.4 Caso Compras Ltda.

La recolección de datos y el levantamiento de información para realizar el caso de esta empresa se realizó a través múltiples fuentes. Primero, se efectuaron entrevistas estructuradas, semi estructuradas y abiertas con ejecutivos claves de distintas áreas organizacionales que participaron directamente en el proceso de planificación estratégica de la compañía. Luego, para obtener un análisis más robusto, se obtuvieron datos desde otras fuentes de información, como el reporte de sostenibilidad, los informes de gestión y las memorias financieras de Compras Ltda. Las entrevistas con actores claves y la obtención de información de múltiples fuentes de datos las realice personal y directamente dado que actualmente me encuentro trabajando en Compras Ltda.

4.4.1 Descripción de la Empresa

La tercera empresa escogida “Compras Ltda.” pertenece a la industria de los servicios financieros. Esta compañía proporciona financiamiento a sus clientes para que puedan tener acceso a una infinidad de productos y servicios con el fin de satisfacer sus necesidades. Compras Ltda. posee una serie de tiendas por departamento donde los consumidores adquieren, principalmente a través del financiamiento otorgado por la empresa, todo tipo de productos y servicios relacionados con vestuario, electrodomésticos, artículos para el hogar, alimentos, entre otros. Además, Compras Ltda. ofrece

financiamiento a sus clientes para que adquieran bienes y servicios en tiendas de otras compañías y en el comercio en general.

Uno de los elementos críticos de las empresas que proporcionan servicios financieros es la asignación de créditos, ya que las compañías buscan aumentar sus ventas otorgando financiamiento a muchos clientes, pero al mismo tiempo no deben descuidar el riesgo, que es finalmente el área encargada de realizar la evaluación y aprobar la concesión del crédito. Además es importante señalar que dentro de la asignación del crédito el tiempo de respuesta juega un rol fundamental a la hora de cumplir con las necesidades del consumidor. Es por esta razón que el objetivo de Compras Ltda. es brindar una experiencia satisfactoria a sus clientes proporcionándoles servicios financieros caracterizados por la rapidez en el tiempo de respuesta.

Esta compañía se ha estructurado de manera tal que todas sus áreas contribuyen a mejorar la rapidez en la asignación del crédito. De esta forma Compras Ltda. posee 8 gerencias que se

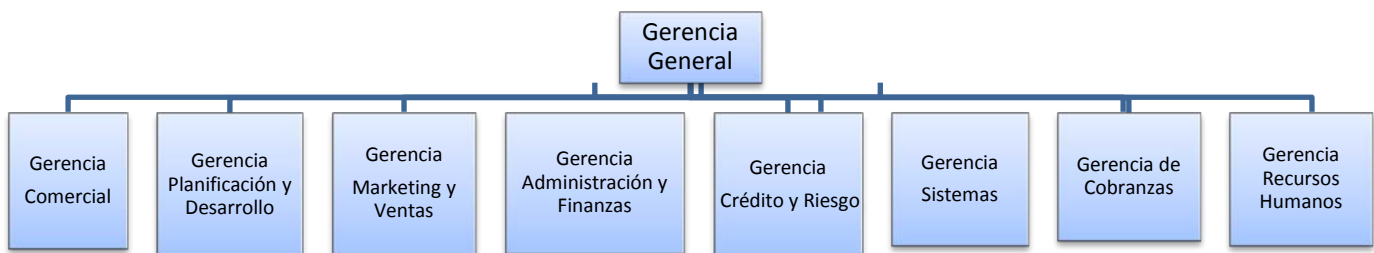


Figura 24. Organigrama Compras Ltda.

4.4.2 Declaraciones Estratégicas y Principales Procesos de la Empresa

Una vez exhibido el diseño organizacional., se debe explicitar sus declaraciones estratégicas con el fin de conocer la razón de ser, las actitudes y los objetivos de la organización. En este sentido, la misión de la empresa es hacer posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros. Por su parte la visión es ser la empresa de servicios financieros preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo, sustentadas por los valores de la compañía, los cuales son transparencia, simplicidad, conveniencia y compromiso.

Por lo general, los procesos de asignación de créditos de las empresas de servicios financieros son bastante similares entre sí. En el caso de Compras Ltda. el proceso de asignación de créditos se realiza mediante la apertura de la tarjeta de crédito de sus clientes. Para obtener la tarjeta de crédito se debe seguir una serie de fases donde interactúan gran parte de las áreas de la organización. A continuación se especifica este proceso;

1. Gestión de Cartera de Clientes: La primera etapa está encargada de identificar a los potenciales clientes, ya sean éstos antiguos (fidelización) o nuevos (captación), para luego ofrecerles los productos y servicios de la compañía. Lo relevante es poder identificar las necesidades de los clientes y estar presente de forma eficaz en el momento en el cual deciden adquirir un producto o servicio de compañía.

Responsable: Gerencia Comercial.

2. Definición del tipo de producto: De acuerdo con los requerimientos del cliente y a la oferta de Compras Ltda. se especifica el tipo de crédito al cual se desea acceder.

Responsable: Gerencia Comercial.

3. Solicitud de Información y evaluación de Riesgo: Luego de precisar el producto (tipo de crédito), se solicita la documentación del cliente para analizar si éste es objeto de crédito, es decir se realiza el primer filtro en la evaluación de riesgo. En esta etapa el cliente debe acreditar una serie de aspectos tales como; renta mensual superior a cierto monto, antigüedad laboral, domicilio, buenos antecedentes financieros, entre otros.

Responsable: Gerencia Comercial.

4. Validación y análisis de documentación: La información del cliente es recopilada y enviada para su revisión. En esta fase se examina la documentación con el objetivo de establecer el riesgo que significará para la institución otorgar el crédito a un determinado cliente, para ello es necesario conocer a través de una serie de análisis la información financiera del cliente y los diversos aspectos cualitativos y cuantitativos que permitirán tener una mejor visión sobre éste y su capacidad para poder pagar dicho crédito.

Responsable: Gerencia de Crédito y Riesgo.

5. Aprobación/Denegación Crédito: Se establece si el cliente cumple con el nivel mínimo de aprobación previsto en los análisis de riesgo y si no posee morosidades o protestos vigentes. El resultado de esta etapa definirá si se aprueba o rechaza la solicitud de crédito del cliente

Responsable: Gerencia de Crédito y Riesgo.

6. Resolución: Por último, se comunica al cliente el resultado de los análisis de su situación financiera mediante la aprobación o rechazo del crédito.

Responsable: Gerencia Comercial.

4.4.3 Contexto de la Empresa

Compras Ltda. se desempeña en una de las industrias más fuertes e importantes de Chile. El sector de los servicios financieros aporta un gran porcentaje del PIB del país, el cual crece todos los años y sostiene su desarrollo en la constante innovación. Dentro de los servicios financieros Compras Ltda. se encuentra en el segmento del retail financiero, donde Chile presenta una de las industrias más desarrolladas de Latinoamérica en términos de eficiencia, permanencia de inventarios, márgenes operacionales y otros.

La evidencia disponible da a conocer que esta industria ha facilitado el acceso al crédito a las personas en los últimos años, lo que se ha visto potenciado por la oferta de tarjetas de créditos de las casas comerciales (retailers). En el caso chileno se ha evidenciado un gran dinamismo por la fuerte competencia entre el sector bancario, en el ámbito del crédito de consumo, y los retailers con la entrega de tarjetas de crédito (Larraín, 2006).

4.4.4 Propuesta de Mapa Estratégico

Es por los antecedentes mencionados que los servicios financieros en general, y Compras Ltda en particular, hoy enfrentan una serie de desafíos que le permitan seguir

siendo la primera opción de la gente para la solución de sus necesidades. Dentro de estos desafíos, la principal problemática para Compras Ltda. es la asignación de créditos. En este proceso se produce una articulación entre el área comercial y el área de riesgo. La Gerencia Comercial busca otorgar financiamiento a la mayor cantidad de clientes, debido a que pretenden maximizar las ventas (colocaciones financieras), pero por otro lado La Gerencia de Riesgo está encargada de evaluar y aprobar los créditos de los clientes. Esta articulación entre áreas debe desarrollarse en el mínimo lapso de tiempo para poder responder rápidamente a los requerimientos del consumidor.

La propuesta de valor de Compras Ltda. es asignar créditos a sus clientes de una manera rápida poniendo énfasis en la calidad del servicio. Dentro de esta promesa se destaca la rapidez en el tiempo de respuesta que es un atributo altamente valorado por los clientes, los cuales buscan obtener servicios financieros de forma ágil y eficiente. Para cumplir con esto es fundamental realizar una gestión colaborativa y coordinada entre las áreas responsables de la gestión comercial y la gestión de riesgo.

Además, para poder llevar a cabo de buena forma los procesos que garanticen una respuesta rápida al cliente, la organización requiere de recursos claves, tales como: Capital Humano, Sistemas de Información y Cultura Compras Ltda.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de Compras Ltda. que proporciona una representación general de la propuesta de valor, los procesos y recursos claves de la compañía.

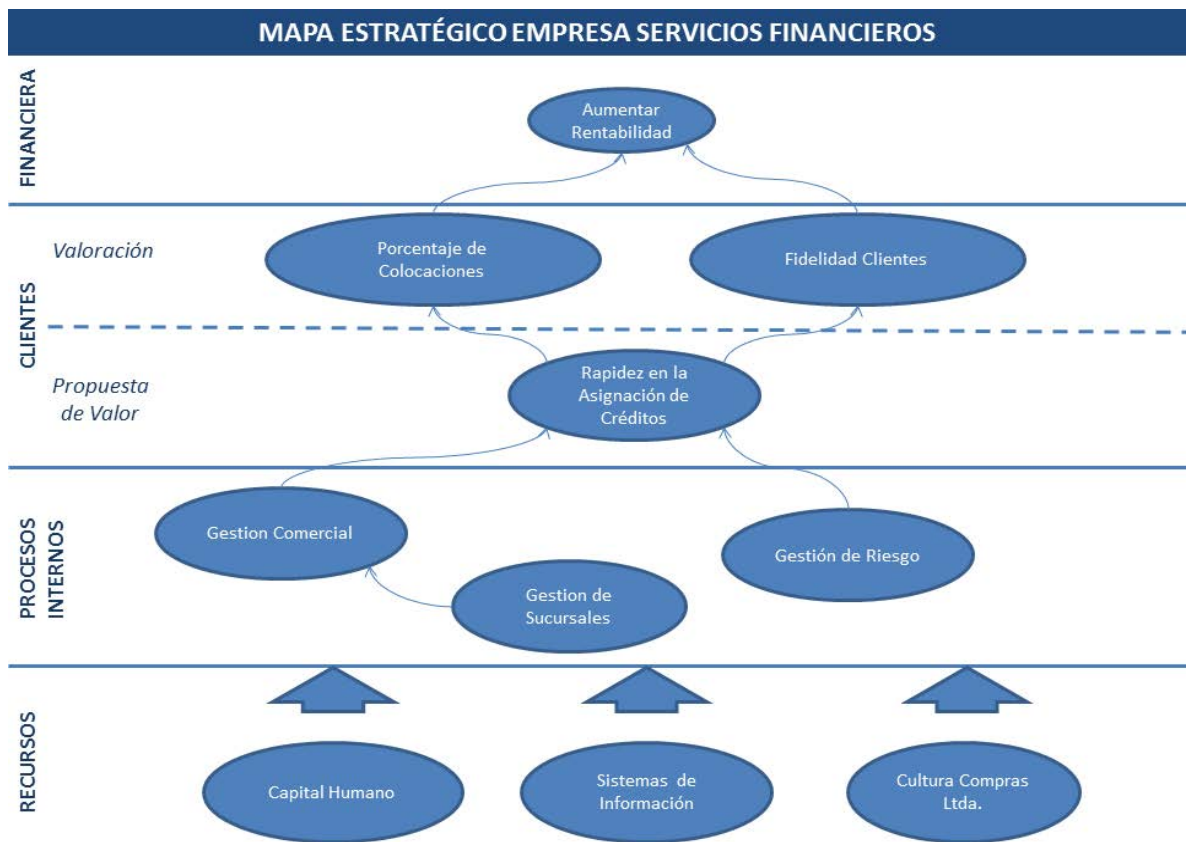


Figura 25. Mapa Estratégico Compras Ltda.

Al observar el mapa estratégico se puede apreciar que la empresa presenta dos ejes estratégicos asociados al objetivo de Rapidez en la Asignación de Créditos, estos son; la Gestion Comercial y la Gestion de Riesgo. El buen manejo de ambos ejes estratégicos aumentara las posibilidades de cumplir con la propuesta de valor, lo que provocará un aumento en el porcentaje de colocaciones y una mayor fidelización de los clientes, lo que debiera traducirse en un aumento de la rentabilidad de la compañía.

4.4.5 Diseño de Tableros de Gestión

Ahora bien, el paso siguiente a la formulación estratégica es el proceso de desdoblamiento estratégico el cual nos permitirá involucrar a las unidades, mediante el desarrollo de sus tableros de gestión y de control, en el cumplimiento de la propuesta de valor definida en el Mapa Estratégico. Para realizar este proceso tomaremos como ejemplo el eje de Gestión Comercial, donde se identifican dos unidades que intervienen en la implementación estratégica, la Gerencia Comercial y la Gerencia de Sistemas.

Con la misión de que cada una de estas gerencias comprenda como su desempeño incide en el cumplimiento de la propuesta de valor, se han desarrollado los tableros de gestión que se presentan a continuación;

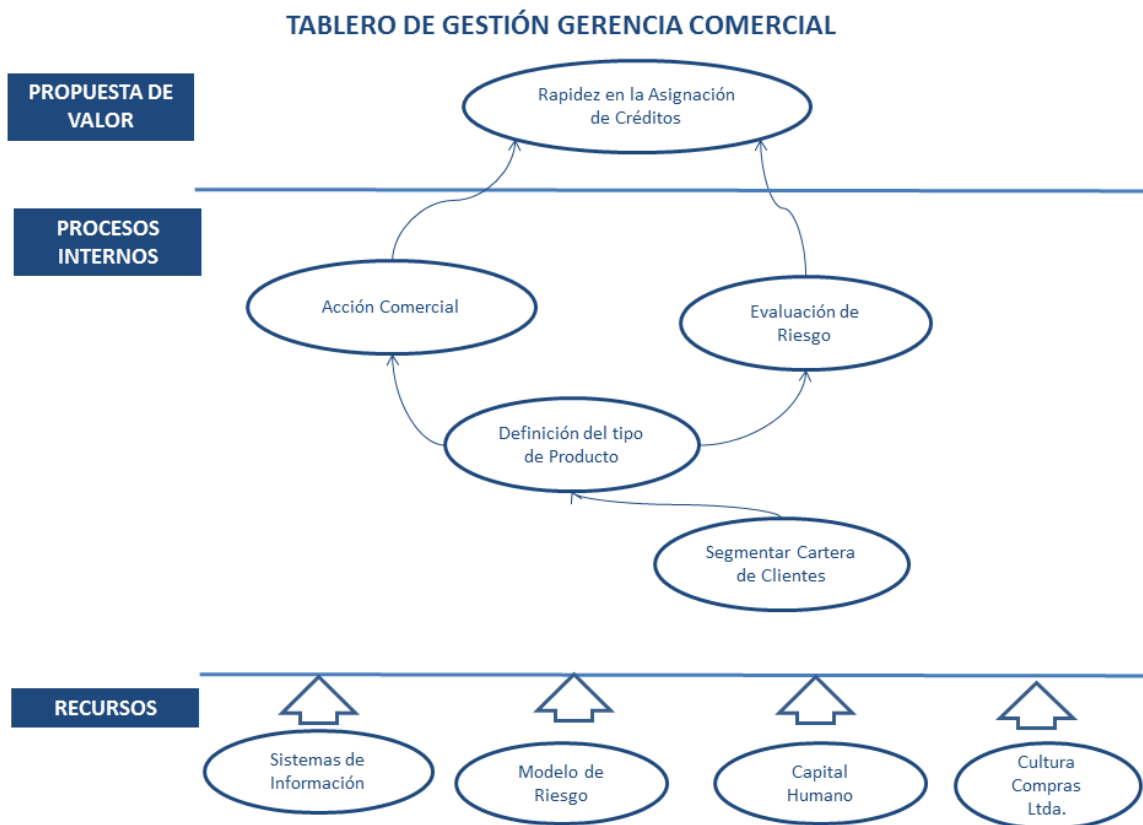


Figura 26. Tablero de Gestión Gerencia Comercial Compras Ltda.

Como se aprecia en su tablero de gestión, la Gerencia Comercial contribuye directamente con su desempeño al cumplimiento de la propuesta de valor, para lo cual debe desarrollar una serie de procesos. Primero segmenta la cartera de clientes con el objetivo de identificar y captar a los potenciales consumidores. Luego, según las necesidades del cliente y la oferta de la empresa, se define el tipo producto. Una vez definido lo que el cliente quiere y lo que Compras Ltda. le puede ofrecer se pueden seguir dos caminos. El primero se produce cuando el cliente está pre aprobado para el crédito específico que desea, por lo que se procede directamente a la acción comercial que culminara con la rápida asignación del financiamiento requerido. El segundo ocurre cuando se necesitan mayores antecedentes para otorgar el crédito al cliente, por lo que se debe realizar la evaluación de riesgo que se encarga de aprobar o rechazar la asignación del crédito. La realización de esta serie de

procesos requiere de algunos recursos como capital humano, modelo de riesgo, cultura Compras Ltda, y sistemas de información. Los sistemas de información, a su vez, son proporcionados por la Gerencia de Sistemas cuyo tablero de gestión es el siguiente;

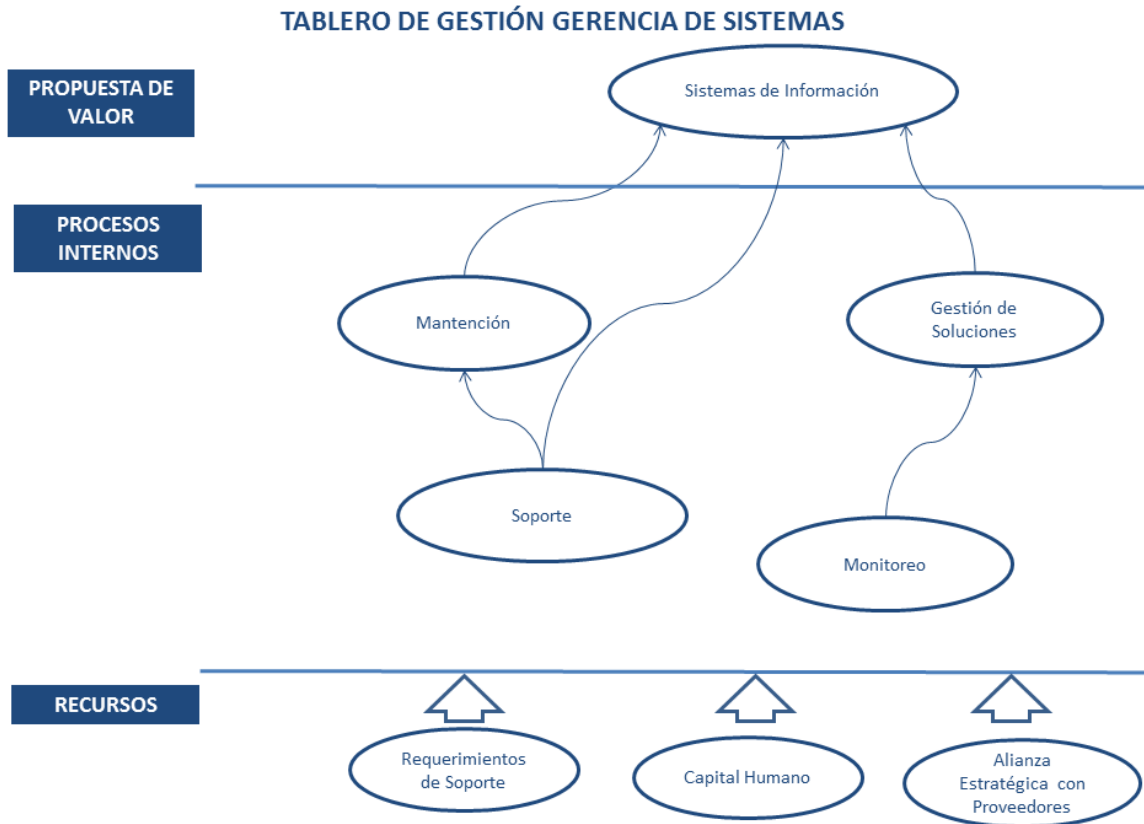


Figura 27. Tablero de Gestión Gerencia de Sistemas Compras Ltda.

La Gerencia de Sistemas contribuye indirectamente a la propuesta de valor de Compras Ltda. comprometiéndose a suministrar Sistemas de Información como recurso de la Gerencia Comercial. Para lo cual debe efectuar una serie de procesos como monitorear los sistemas de la compañía que le permitan gestionar soluciones a las tecnologías de información. Así como también efectuar el soporte y la mantención de los sistemas

informáticos con el objetivo de garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa. La realización de estos procesos se sustenta en los recursos de requerimientos de soporte, capital humano y alianza estratégica con proveedores.

Con el análisis de los Tableros de Gestión de ambas unidades es posible apreciar la relevancia de éstos durante el proceso de planificación estratégica, ya que hacen evidente la articulación entre las unidades relacionadas con el cumplimiento de la propuesta de valor de la compañía.

4.4.6 Elaboración de Tableros de Control y Fichas de Indicadores

El desdoblamiento estratégico finaliza con el desarrollo de los Tableros de Control para las unidades que participan en la implementación de la estrategia de la empresa. En esta etapa se definen los indicadores del desempeño y sus dimensiones para cada recurso, proceso y resultado del Tablero de Gestión de la unidad. Estos indicadores se describen en una ficha que contiene toda la información relevante y da cuenta de su desempeño respecto de los recursos y procesos que gestiona, y de los resultados que obtiene. Los Tableros de Control contienen un resumen con las principales dimensiones de cada ficha de indicador.

El Tablero de Control y una Ficha de Indicador de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Sistemas se presentan a continuación;

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
S1	Recurso	Capital Humano	Tasa de Rotación	Gcia. RRHH/Gcia. Sistemas	< 10%
S2	Recurso	Requerimientos de Soporte	Tasa de Contacto Efectivo	Gerencia de Sistemas	100%
S3	Recurso	Alianza Estratégica con Proveedores	SLA Proveedores	Gerencia de Sistemas	100%
S4	Proceso	Soporte	Tasa de Resolución	Gerencia de Sistemas	80%
S5	Proceso	Monitoreo	Tasa de Monitoreo	Gerencia de Sistemas	100%
S6	Proceso	Mantención	Tasa de Requerimientos de Mantención	Gerencia de Sistemas	100%
S7	Proceso	Gestión de Soluciones	Nuevos Proyectos Implementados	Gerencia de Sistemas	100%
S8	Output	Sistemas de Información	Tasa de Disponibilidad de Sistemas	Gerencia de Sistemas	100%

Figura 28. Tablero de Control Gerencia de Sistemas Compras Ltda.

El Tablero de Control de la Gerencia de Sistemas presenta las variables de su Tablero de Gestión, agrupadas por tipo (perspectiva), acompañadas de la manera en que se medirá su comportamiento (indicador), el área responsable de su gestión y la meta del indicador. Por ejemplo la variable Sistemas de Información, se evaluará con el indicador “Tasa de Disponibilidad de Sistemas”, el cual busca garantizar la continuidad de las operaciones de la compañía. Este indicador busca conocer cuánto tiempo, del total de las horas trabajadas, estuvieron disponibles los sistemas administrados por la Gerencia de Sistemas (responsable). La meta para este indicador es del 100%, es decir se busca que los sistemas estén disponibles en la totalidad del tiempo trabajado. Actualmente este indicador presenta un 98% de cumplimiento, lo cual genera una brecha del 2% en relación a la meta. Debido a lo anterior la gerencia se ha propuesto efectuar pruebas de continuidad operacional que ayuden a disminuir la brecha de valor y alcanzar la meta. La ficha de este indicador presenta un mayor detalle de información sobre las principales dimensiones de su desempeño;

N°	S8
Area	Sistemas
Eje Estrategico	Gestión Comercial
Tipo de Variable	Resultado
Nombre Variable	Sistemas de Información
Objetivo Unidad	Garantizar la continuidad de operaciones de la compañía
Nombre de Indicador	Tasa de disponibilidad sistemas
Responsable	Gerencia de Sistemas
Frecuencia de Medición	Mensual
Formula Cálculo Indicador	(Total minutos disponibilidad sistemas/Total minutos laborales)*100
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Alta
Fuente de Datos	Área de Sistemas
Meta	100%
Actual	98%
Brecha de Valor	2%
Iniciativas	Efectuar pruebas de continuidad operacional con sistemas

Figura 29. Ficha Indicador Tasa de Disponibilidad Sistemas de Compras Ltda.

Del mismo modo que la Gerencia de Sistemas, la Gerencia Comercial presenta en su Tablero de Control los objetivos a gestionar con sus respectivos indicadores, responsables y metas.

N°	Variable		Indicador	Responsable	Meta
	Tipo	Nombre			
C1	Recurso	Capital Humano	Personal Capacitado	Gcia. RRHH/Gcia. Comercial	100%
C2	Recurso	Sistemas de Información	Tasa de Funcionalidad de Sistemas	Gcia. Sistemas/Gcia. Comercial	100%
C3	Recurso	Cultura Compras Ltda.	Tasa de Campañas de Comunicación	Gcia. RRHH/Gcia. Comercial	100%
C4	Proceso	Gestión Cartera de Clientes	Tasa de Antiguos Clientes Contactados	Gerencia Comercial	80%
C5	Proceso	Definición Tipo de Producto	Comunicar Oferta al Cliente	Gerencia Comercial	100%
C6	Proceso	Solicitud de Información	Documentos Requeridos por Producto	Gerencia Comercial	100%
C7	Proceso	Evaluación de Riesgo	Índice de Evaluación de Documentos	Gcia. Riesgo/Gcia. Comercial	100%
C8	Proceso	Rapidez en la Asignación de Créditos	Cumplimiento de Plazos	Gerencia Comercial	100%

Figura 30. Tablero de Control Gerencia de Comercial Compras Ltda.

A modo de ejemplo tomaremos el objetivo de recursos “Capital Humano”, el cual se mide con el indicador “Personal Capacitado” y procura que el área Comercial disponga de capital humano con las competencias requeridas. El objetivo de este indicador es saber cuántos de los empleados de la Gerencia Comercial están debidamente capacitados, de lo cual son responsables su propia Gerencia y la Gerencia de Recursos Humanos. La meta

para este indicador es del 100%, es decir se busca que todos los empleados de la unidad se encuentren debidamente capacitados. Sin embargo, el indicador presenta un valor del 80%, por lo cual se deben tomar acciones para disminuir la brecha del 20% entre la meta y el valor actual del indicador. Una de estas acciones es generar un programa de capacitaciones mensuales para los empleados de la Gerencia Comercial. La ficha de este indicador presenta un mayor detalle de información sobre las principales dimensiones de su desempeño;

N°	S8
Area	Sistemas
Eje Estrategico	Gestión Comercial
Tipo de Variable	Recurso
Nombre Variable	Capital Humano
Objetivo Unidad	Disponer de capital humano debidamente capacitado en el área Comercial
Nombre de Indicador	Personal Capacitado
Responsable	Gerencia RRHH / Gerencia Comercial
Frecuencia de Medición	Mensual
Formula Cálculo Indicador	$(N^{\circ} \text{ de empleados capacitados} / N^{\circ} \text{ total de empleados}) * 100$
Tipo de Unidad	%
Calidad de los Datos	Alta
Fuente de Datos	Área de Recursos Humanos
Meta	100%
Actual	80%
Brecha de Valor	20%
Iniciativas	Generar programa de capacitaciones mensuales para empleados de la Gerencia Comercial

Figura 31. Ficha Indicador Personal Capacitado de Compras Ltda.

Mediante el desarrollo de los Tableros de Control, los gerentes se percatan de cómo el desempeño de su unidad depende del desempeño de otras unidades, y de cómo el desempeño de otras unidades y de la compañía depende de su propia gestión. Este proceso ayuda a mejorar la gestión de la unidad relacionándola con actividades de coordinación con otras unidades.

Ahora bien, finalizado el proceso de desdoblamiento estratégico, se debe consolidar el trabajo desarrollado por las distintas unidades en un Cuadro de Mando Integral que

permitirá monitorear el logro de los objetivos definidos durante el proceso. El Cuadro de Mando Integral facilita que la empresa pueda traducir su estrategia en un conjunto de indicadores financieros y no financieros, relacionados causalmente, con el objetivo de supervisar su posterior implementación. El CMI desarrollado por Compras Ltda. se exhibe en la siguiente figura;

4.4.7 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Variable	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de las Colocaciones	Rentabilidad Colocaciones
Clientes	Porcentaje de Colocaciones	Aumentar las colocaciones del periodo	Porcentaje de Variación de las Colocaciones
	Fidelidad Clientes	Aumentar fidelización de los clientes	Índice de Fidelización Clientes
	Rapidez en la Asignación de Créditos	Cumplir con los plazos de análisis e informes de riesgo	Cumplimiento de Plazos
Procesos	Gestión Comercial	Asegurar una respuesta rápida a las necesidades de financiamiento de los clientes	Tiempo de Respuesta
	Gestión de Riesgo	Asegurar una respuesta rápida a las necesidades de financiamiento de los clientes	Tiempo de Respuesta
Recursos	Capital Humano	Disponer de personal con las competencias requeridas y potenciar su permanencia en la empresa	Personal Capacitado
	Sistemas de Información	Garantizar la disponibilidad de los sistemas para las operaciones del negocio	Tasa de Disponibilidad de Sistemas
	Cultura Compras Ltda.	Gestionar una cultura orientada a cumplir la propuesta de valor de Compras Ltda.	Índice de Campañas de Comunicación

Figura 32: Cuadro de Mando Integral Compras Ltda.

El Cuadro de Mando Integral de Compras Ltda. define las variables claves a gestionar para cada perspectiva, el objetivo estratégico que persiguen estas variables y la manera de medirlas. Esta herramienta puede transformarse en una gran herramienta de aprendizaje para la organización, debido a que la información recogida consigue demostrar si la estrategia de la empresa es la adecuada, si no es así, sugiere que los esfuerzos de la

organización se orienten en otra dirección para generar efectivamente los atributos de los productos y servicios de Compras Ltda. que sus clientes valoran.

5. IMPLICANCIA DE LOS RESULTADOS

Una vez desarrollados los casos de cada empresa, se puede identificar cómo el desarrollo del Cuadro de Mando Integral y el desdoblamiento estratégico permite disminuir los problemas de alineamiento vertical y horizontal en las organizaciones. Para explicar lo anterior, tomaremos la figura 3 donde se presenta el proceso de explicitación de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral.

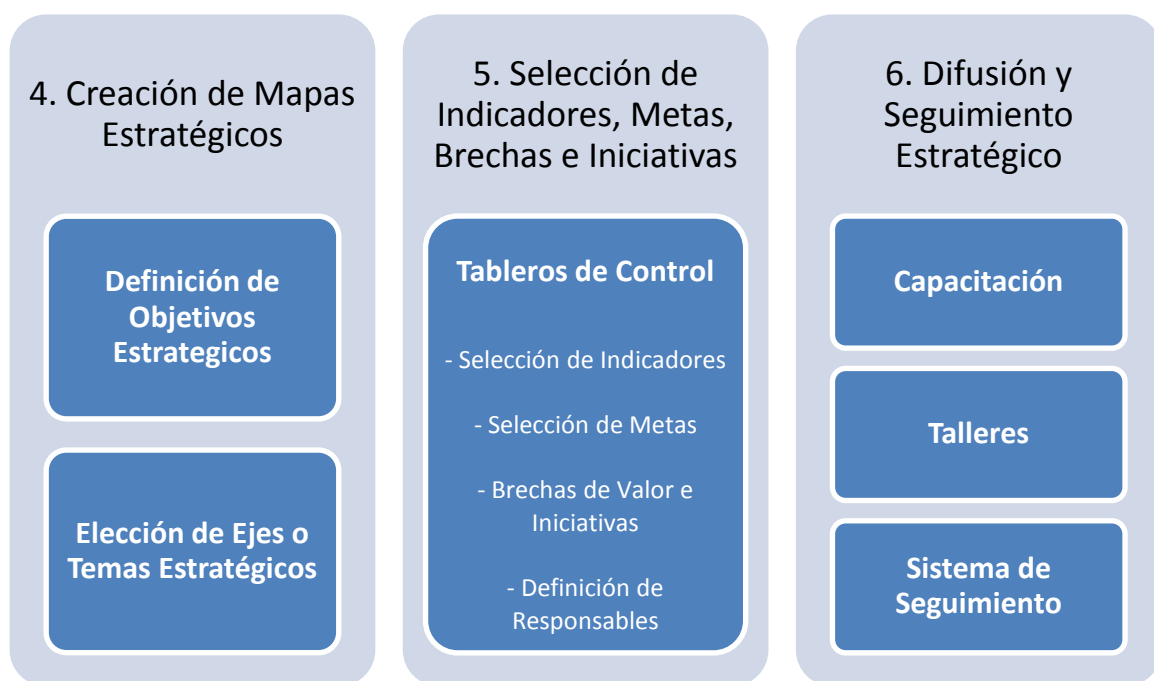


Figura 3: Proceso de explicitación de la estrategia a través de CMI
Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2008).

La explicitación de la estrategia mediante el CMI comienza con la creación de Mapas Estratégicos, en donde se definen los objetivos estratégicos que persigue la compañía, otorgando claridad acerca del foco de la organización debido a que explicita que es lo importante para la empresa. Con esto es más fácil que los individuos y las áreas que

componen la organización entiendan que es lo relevante, es decir por el cumplimiento de qué objetivos deben trabajar y desempeñarse al interior de la organización. Por ejemplo, para el tercer caso desarrollado, es importante que en la empresa Compras Ltda. todos trabajen en la rápida asignación de créditos, propuesta de valor de la compañía, porque el tipo de cliente que elige a esta compañía no lo hace porque tengan la tasa más baja del mercado o porque sus productos sean exclusivos, sino que valora la facilidad de acceso al financiamiento comprando de manera rápida y ágil. Entonces, es primordial que las personas y unidades de esta empresa tengan claro que se juegan el negocio en la rapidez en la asignación de créditos y no en otros atributos. A raíz de lo anterior se disminuye el problema de alineamiento vertical debido a que todos los niveles de la empresa (dueños, gerentes, jefes y empleados) conocen la propuesta de valor y lo que es importante para la organización. Además se reduce el problema de alineamiento horizontal ya que todas las unidades se desempeñaran articuladamente para perseguir el objetivo planteado. Por ejemplo el área de Sistemas deberá prestar oportunamente el soporte al área Comercial para que esta pueda asignar el crédito de forma rápida.

Luego, la elaboración de Tableros de Control transforma en significativos y ejecutables los objetivos definidos en el Mapa Estratégico, en términos prácticos convierte los objetivos definidos en los mapas y temas estratégicos en un Cuadro de Mando Integral de indicadores, responsables y metas. El desarrollo de Tableros de Control ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal debido a que define responsables y compromisos sobre los objetivos organizacionales. A modo de ejemplo, en el caso de la empresa La Leche S.A., la Gerencia de Producción se compromete a entregar productos sanos y de calidad, objetivo por el cual es responsable y evaluado mediante un indicador y su meta. El problema de alineamiento vertical se mitiga cuando esta área comprende que no

necesariamente trabaja para el cliente que compra el producto sino que también para los distribuidores quienes también valoran la calidad del producto, con lo cual estaría alineado con los accionistas o dueños de la empresa. Por otro lado, el problema de alineamiento horizontal se reduce ya que la Gerencia de Producción posee el compromiso de entregar productos sanos y de calidad a otra área de la organización, la Gerencia de Supply Chain. La Gerencia de Producción es responsable de entregar los productos en tiempo y forma a la Gerencia de Supply Chain para que esta última pueda desarrollar sus procesos y asegurar la disponibilidad de productos sanos y de calidad a los clientes de la empresa (propuesta de valor). De esta forma, asignando responsables y compromisos, las unidades organizacionales trabajan articuladas en pos del logro de los objetivos organizacionales.

La elaboración de Tableros de Control es quizás la etapa más difícil de articulación al interior de las organizaciones pues requiere que las unidades (gerencias) concuerden en cuanto a los recursos que se desean transferir. Por ejemplo, en el proceso de presupuesto donde se acuerdan las cantidades y formas de los recursos transferidos, una gerencia cuyo resultado es uno de los inputs de otra unidad, va a querer comprometerse con entregar poco en cantidad o forma, para de esta manera poder cumplir con lo acordado. En cambio la gerencia que depende del output de la anterior, pues lo utiliza como recurso, exige recibir más inputs (cantidad o forma) para maximizar sus procesos, aun así le entregan menos de lo que solicitó. Es decir, ambas gerencias presupuestan con sesgo en sus intereses. Es aquí donde se ve plasmada la necesidad de explicitar y comprometerse con indicadores claros de traspaso de recursos, lo que se ve facilitado cuando existen reuniones de consenso entre áreas impulsadas por la Gerencia General.

La última etapa de la explicitación de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral, tiene relación con la Difusión y el Seguimiento Estratégico. Esta etapa adquiere especial relevancia debido a que se da a conocer a cada uno de los agentes, en todos los niveles de la organización, los instrumentos por los cuales van a ser medidos y cuál es el foco de la organización. La Difusión y el Seguimiento Estratégico transmiten y comunican los objetivos organizacionales definidos, la forma como se gestionaran y el rol de cada individuo en el cumplimiento de estos. Lo anterior permite disminuir los problemas de alineamiento vertical y horizontal porque se difunden los compromisos en todos los niveles de la empresa y se genera *accountability*, es decir se generan compromisos por los que en algún minuto los individuos deberán rendir cuentas dado que son responsables de algún objetivo, proceso o actividad.

En la etapa de Difusión y Seguimiento Estratégico alcanzan una gran relevancia las áreas de comunicaciones y recursos humanos ya que fomentan una cultura organizacional orientada a la importancia de adquirir compromisos. Además permiten difundir el foco de la organización transmitiendo, a todos los niveles, lo que es importante para la compañía. Con esto se manifiesta, aún más, que la Planificación Estratégica no es sólo una tarea del área de Planificación de la empresa, sino que en ella participan todas las unidades de la organización.

Como se puede apreciar, los Sistemas de Planificación Estratégica facilitan el desarrollo del Ciclo del Control de Gestión ya que en éstos se definen los principales objetivos a alcanzar por la organización, que se convierten en un elemento crucial y de partida del ciclo. A continuación de la Planificación Estratégica se presupuesta con base en las metas planteadas, para luego asignar recursos. Posteriormente se mide el desempeño

en relación al cumplimiento de los objetivos y finalmente se generan las políticas de incentivos que permiten articular a las unidades en pos del logro de los objetivos definidos. Es por esto que el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de explicitación de la estrategia, se convierte en un elemento valioso para los Sistemas de Control de Gestión que se realizan después de la Planificación Estratégica. En este sentido el desarrollo del Sistema de Presupuestos y la Asignación de Recursos se ven facilitados porque en la Planificación Estratégica se dio conocer el foco de la organización, sus objetivos y responsables, con lo cual se deberá presupuestar y asignar recursos en dirección al cumplimiento de estos objetivos. Los Sistemas de Medición y Evaluación del Desempeño son favorecidos porque en la planificación se definieron los compromisos por los cuales se deberá medir y evaluar a individuos y unidades. Y por último, el Sistema de Política de Incentivos se ve beneficiado ya que se conoce, gracias a la planificación, que aspectos se quiere mover para alcanzar los objetivos trazados.

Además, el Cuadro de Mando integral permite la revisión de la estrategia organizacional a través del monitoreo de objetivos, indicadores e iniciativas. En este sentido, son cruciales las reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones de la organización, ya que en ellas las gerencias se retroalimentan y corrigen en la marcha el proceso de implementación de su estrategia. Estas reuniones deben buscar corregir aquellos indicadores y objetivos que presenten desviaciones en relación a la meta propuesta, o si es necesario redefinirlos, para de esta forma poder realizar los cambios necesarios tanto para el cumplimiento de metas de corto plazo como para la dirección que tome la empresa en el largo plazo.

Las reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones se deben realizar periódicamente en función de lo crítico que sea el objetivo e indicador para el desarrollo de las operaciones y la implementación de estrategia de la organización. Las evaluaciones periódicas permiten, al tomar de decisión, conocer si los resultados de la estrategia son los esperados o si es necesario reencauzarla.

En las reuniones de seguimiento se revisan los indicadores con especial foco en sus desviaciones para de esta forma poder revisar y gestionar las iniciativas estratégicas que permitan el cumplimiento del indicador y posteriormente del objetivo estratégico. En este sentido se busca realizar una realimentación, análisis y corrección de las iniciativas dada la importancia que tiene para el cumplimiento de los objetivos y la articulación estratégica de la organización. Así como también ayudan a comunicar la estrategia y al alineamiento de individuos y unidades al interior de la empresa con la el objetivo de alcanzar una meta común.

6. CONCLUSIONES

La presente tesis pretende dar conocer cómo las empresas hoy en día están utilizando las Herramientas de Control de Gestión, en particular el Cuadro de Mando Integral, para desarrollar sus Sistemas de Planificación Estratégica. Mediante el desarrollo de esta investigación es posible percatarse que el Cuadro de Mando Integral no es sólo una herramienta de moda para analizar la situación de una compañía o para ajustarse a las buenas prácticas de gestión del mercado, sino que es un elemento que permite implementar y difundir la estrategia al interior de la organizaciones, apoyando la congruencia de objetivos, sobre todo porque ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal. Esta disminución de los problemas de alineamiento se produce debido a que el CMI explicita los objetivos que son importantes para la organización, asigna responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos, genera compromisos de parte de actores, no sólo personas sino que también áreas, responsables de los objetivos. Con lo anterior se pueden plantear ciertas iniciativas, incentivos y mejoras, además de efectuar *accountability* sobre los compromisos adquiridos.

En el desarrollo de este artículo se ha podido apreciar que las problemáticas del Control de Gestión se identifican principalmente con la congruencia de objetivos y el alineamiento al interior de las organizaciones, cuyos orígenes se encuentran en la teoría de agencia. Los problemas de agencia tienen relación con conflictos de intereses que se producen entre los diversos agentes interesados en la empresa. Esta teoría analiza particularmente la relación que surge cuando el principal encarga al agente la defensa de sus intereses delegando en él cierto poder de decisión mediante algún tipo de acuerdo o

contrato. Este contrato busca que el agente realice una acción que beneficie al principal. La realización del contrato supone que los objetivos del agente no coinciden con los del principal. Lo anterior se produce principalmente porque tanto el agente como el principal poseen diversas motivaciones que desembocan en la existencia de divergencia de objetivos al interior de la organización. El problema de agencia se potencia cuando existe asimetría de información en una relación contractual. Esto implica que uno de los participantes tiene o tendrá una ventaja informativa sobre el otro individuo y los objetivos de ambos se encuentran en conflicto. En este aspecto los Sistemas de Control de Gestión son una gran alternativa para solucionar el problema de agencia, disminuir la asimetría de información y buscar el alineamiento organizacional.

Los Sistemas de Control de Gestión pueden ser clasificados en sistemas formales e informales. Los Sistemas Formales de Control de Gestión conforman un ciclo cerrado de control en donde desde Sistema de Planificación Estratégica se establecen los objetivos a perseguir por la organización y sus miembros. Luego, el Sistema Presupuestario determina el grado de cumplimiento con que se quiere desarrollar cada objetivo. Posteriormente, el Sistema de Asignación de Recursos entrega los insumos para lograr los objetivos planteados. A continuación, el Sistema Evaluación del Desempeño mide la actuación de los individuos y unidades de negocio que participan en la consecución de los objetivos. Y por último el Sistema de Incentivos genera políticas para disminuir las brechas entre lo real y lo presupuestado. Por su parte, los Sistemas Informales de Control de Gestión se relacionan con elementos como el liderazgo, comportamiento organizacional, cultura, confianza, entre otros.

Dentro de los Sistemas Formales de Control de Gestión este trabajo se enfoca en los Sistemas de Planificación Estratégica, debido a que permiten la implementación de la estrategia organizacional mediante la definición de objetivos, indicadores y metas, que se convierten en una solución a los problemas de articulación y alineamiento en la empresa. Los Sistemas de Planificación Estratégica involucran un conjunto de procesos coordinados que contribuyen a su completa y adecuada realización. Dentro de estos Procesos se destaca: la especificación de las Declaraciones Estratégicas; el Análisis Estratégico; la Formulación y Desarrollo de la Estrategia; la creación de Mapas Estratégicos; el desarrollo del Cuadro de Mando Integral; y la Difusión y Seguimiento Estratégico.

Se destaca el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, como herramienta del Sistema Planificación Estratégica, ya que brinda un marco para que la empresa traduzca su estrategia en un conjunto de objetivos, indicadores y metas con el propósito de facilitar y monitorear su implementación, y realizar seguimiento a su desempeño. El CMI, además, se convierte en una valiosa herramienta de aprendizaje organizacional debido a que entrega información relevante que permite a los tomadores de decisiones verificar si la estrategia definida es la apropiada, y de no ser así plantea la dirección hacia donde se debiesen encauzar sus esfuerzos para redefinirla.

La principal limitación de este artículo radica en que es un estudio exploratorio que solamente analiza 3 casos de empresas chilenas, si se analizara un número mayor de casos en Chile podría facilitar el desarrollo de análisis concluyentes que efectivamente le quiten el carácter exploratorio al estudio y permitan justificar de alguna manera si los objetivos planteados son correctos o no.

Ahora bien, el modelo de Planificación Estratégica desarrollado para cada caso no asegura el éxito total en la implementación de la estrategia de cada una de estas empresas. Para que esta implementación sea exitosa, estas organizaciones necesitan alinear los desempeños de las distintas unidades, por ende de las personas que las componen, con los objetivos organizacionales. En este sentido, los Sistemas de Incentivos son una poderosa herramienta de alineamiento, del desempeño de las unidades con el desempeño organizacional, y de articulación, del desempeño entre unidades, ya que pueden lograr un alto grado de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros (Farias, 2002). Además, las organizaciones deben poner especial énfasis en los Sistemas Informales de Control de Gestión, relacionados con aspectos como el liderazgo, el comportamiento organizacional, la cultura y la confianza que sin duda son importantes a la hora de implementar una herramienta como el Cuadro de Mando Integral.

7. BIBLIOGRAFÍA

Akerlof, G., 1970. "The Market for "Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism". *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84 (3), pp. 488-500.

Amat, J., 2003. *El control de gestión, Una perspectiva de dirección*. Editorial 2000 C.A., Barcelona.

Anthony, R., 1965. *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Anthony, R., 1988. *The Management Control Function*. The Harvard Business School Press, Boston.

Anthony, R. y Govindajaran, V., 2003. *Sistemas de control de gestión*. McGraw Hill, Madrid.

Atkinson, H., 2006. "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, Vol. 44, pp. 1441-1460.

Ballvé, A., 2006. "Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control". *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 3, pp. 13-38.

Cobbold, I., Lawrie, G. y Issa, K., 2004. "Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: A case study". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, pp.624-633.

Creswell, J., 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage publications, Thousand Oaks, CA.

Davila, T., 2003. "The Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resource Management in Small Growing Firms". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 223-248.

Díaz, E., 2011. "Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo eslabón principal de la cadena de valor". *Dirección del Trabajo/Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación*, Vol. 42.

DCS Consulting Group, 2011. *Informe Final de Planificación Estratégica, y Asesoría en el Diseño de un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral de La Leche S.A.* Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago.

DCS Consulting Group, 2013. *Informe Final de Planificación Estratégica, y Asesoría en el Diseño de un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral de Minerales S.A.* Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago.

Farias, A., 2002. "Control de Gestión: Un Enfoque Integral". *Revista de Estudios de Información y Control de Gestión*, Num. 5, Universidad de Chile, Santiago.

Fernández, A., 2001. "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia". *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, Vol. 81, pp. 31-42.

Flamholtz, E., Das, T. y Tsui, A., 1985. "Toward an integrative framework of organizational control". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 (1), pp. 35-50.

Grinnell, R. y Unrau, Y., 2007. *Social Work Research and Evaluation: quantitative and qualitative approaches*. Oxford university press, New York.

Hammer, M. y Champy, J., 1994. *Reingeniería*. Editorial Norma S.A., Bogotá.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México.

Janesick, V., 1998. *Stretching exercises for qualitative researchers*. Sage publications, Thousand Oaks, CA.

Jakhotiya, G., 1989. *Strategic Financial Management*. Tata-Mcgraw-hill, New Delhi.

Jensen, M. y Meckling W., 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, Vol.3 (4), pp. 305-360.

Juran, J. y Gryna, F., 2001. *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill, New York.

Kaplan, R. y Norton, D., 1992. "The balanced scorecard – Measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71-79

Kaplan, R y Norton, D., 1996. "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), pp. 75-82.

Kaplan, R y Norton, D., 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R y Norton, D., 2008. *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Kaplan, R y Norton, D., 2008. "Mastering the Management System". *Harvard Business Review*, Vol. 86 (1), pp. 62-67 .

Kirchmer, M., 2008. *High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Operations*. Springer, Heidelberg.

Larraín, C., 2006. *El acceso al crédito y a los servicios financieros, Informe de Chile*. Secretaria General Iberoamericana, Madrid, España.

Macho, I. y Pérez, D., 2005. *Introducción a la economía de la información*. Editorial Ariel S.A., Barcelona.

Martinez, D. y Milla, A., 2005. *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Diaz de Santos S.A., Madrid.

Majluf, N., 2011. *Desafíos de la gestión. De lo formal a lo sutil*. Aguilar, Santiago.

Merchant, K., 1981. "The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behaviour and performance". *The Accounting Review*, Vol. 16 (4), pp. 813-829.

Merchant, K., 1984. "Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 9 (3/4), pp. 291-307.

Merchant, K., 1985. "Organizational controls and discretionary program decisions-making: a field study". *Accounting, Organizations and Society*, Vol 10 (1), pp. 67-86.

Merchant, K. y Van Der Stede, W., 2007. *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson, London.

Milgrom, P. y Roberts, J., 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Nueva Jersey.

Minería Chilena, 2011. "Chile protagonista del auge minero global". *Revista Minería Chilena*, Vol. 360, pp. 14-25.

Othman, R., 2008. "Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, pp. 259-266.

Otley, D., 2003. "Management control and performance management: whence and whither?". *The British Accounting Review*, Vol. 35 (4), pp. 309-326.

Papenhausen, C. y Einstein, W., 2006. "Implementing the Balanced Scorecard at a college of business". *Measuring Business Excellence*, Vol. 10, pp. 15-22.

Pérez-Carballo, J., 2009. *Control de la gestión empresarial*. Esic Editorial, Madrid.

Porter, M., 1995. *Estrategia competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, C.V. México.

Prahalad, C. y Hamel, D., 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 90 (3), pp. 47-64.

Reynoso, Á. y Chavarría, A., 2007. "El alineamiento horizontal y vertical: factores claves para la implementación del BSC". *Strategy Link Solutions*.

Ripoll, V. y Urquidi, A., 2010. "Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 44, pp. 1-20.

Romaní, G., Rojas, C. y George, B., 2011. "Roberto Cifuentes: Creación de oportunidades en la minería". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 46, pp. 81-94.

Rosanas, J. y Cugueró, N., 2010, "Las disfuncionalidades de los incentivos y la ética de los sistemas de control", *Universia Business Review*, Vol. 30, pp. 44-55.

Silva, V. y Galleguillos, L., 2009. "Diseño de un modelo de gestión para un establecimiento hospitalario", *Revista Ingeniería Industrial*, ISSN, Año 8, Num. 1, pp. 8-18.

Simons, R., 1987. "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 (4). pp. 357-374.

Simons, R., 1990. "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, pp. 127-143.

Simons, R., 1994. "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 169-189.

Simons, R., 1995. *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Triantafylli, A. y Ballas, A., 2010, "Management control systems and performance: evidence from the Greek shipping industry". *Maritime Policy & Management*, Vol. 37 (6), pp. 625-660.

Turban, E., Sharda, R. Y Delen, D., 2010. *Decision Support and Business Intelligence Systems*. Prentice Hall, New York.

Valerdi, R. y Blackburn, C., 2010. "Leveraging measurement systems to drive enterprise transformation: Two case studies from the U.S. aerospace industry". *Information, Knowledge and Systems Management, IOS Press*, Vol. 9 (2), pp. 77-97.

Vergés, J., 2000. *Control e Incentivos en la Gestión Empresarial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona, Primera Edición, Barcelona.

Weaver, S. y Weston, J., 2008. *Strategic Financial Management, Applications of Corporate Finance*. Thomson Higher Education, Mason, Ohio.

Yin, R., 2004. *Case study research: Design and methods*. Sage publications, Londres.

