



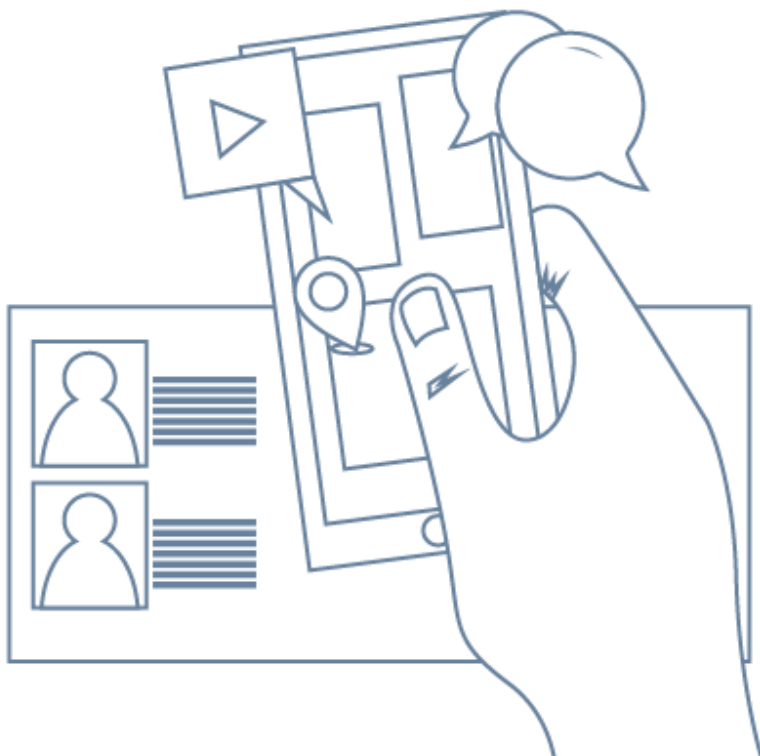
TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN







ESCUELA DE NEGOCIOS

Directora de Escuela / Lorena Baus

ELABORACIÓN

Experto disciplinar / Pedro Zumaeta

Diseñador instruccional / Marjorie Balbontin

VALIDACIÓN PEDAGÓGICA

Jefa de diseño instruccional y multimedia / Alejandra San Juan Reyes

Experto disciplinar / Rodrigo Maldonado

DISEÑO DOCUMENTO

Equipo de Diseño Instruccional AIEP



Contenido

| | |
|---|----|
| APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA: Distinguen un sistema de control de gestión como herramienta estratégica de una organización en función de sus componentes. | 6 |
| 1. INDICADORES DE GESTIÓN..... | 6 |
| 1.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN | 7 |
| 1.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN | 8 |
| 1.3 HERRAMIENTAS ASOCIADAS A SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN..... | 10 |
| LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA | 18 |



APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:

Distinguen un sistema de control de gestión como herramienta estratégica de una organización en función de sus componentes.

Distinguen elementos, herramientas y metodologías que componen un sistema de control de gestión, de acuerdo con sus características y usos.

1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son la base para medir el desempeño de una actividad, proceso o área en específico. Si nos vamos directamente a su rol como estudiante, diríamos que tienen un par de indicadores clave que permiten medir su desempeño. Primero, tenemos la asistencia, que está expresado en términos porcentuales. Por otra parte, están las notas, que están expresadas numéricamente. En ese sentido, ambas combinadas pudiesen dar con un perfil del estudiante que está siendo estudiado, pero ambas, también entregan información particular.

En las organizaciones pasa lo mismo. Las áreas, el personal y las funciones tienen una serie de indicadores que van midiendo desde cosas muy básicas (tasa de atrasos) a otras más complejas (tasa de producción). Todo responde a lo que hablábamos en temas anteriores: la necesidad de medir es clave cuando hablamos de un sistema de control de gestión.

Estos indicadores tienen ciertas características que hay que considerar a la hora de establecerlos como parte del SGC. En definitiva, no es llegar y establecer indicadores, sino que tienen una estructura que se debe respetar y que detallamos a continuación:

Características de los indicadores de gestión

Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos y características:

- **Simplicidad:** debe ser fácil distinguir qué se quiere medir.
- **Adecuación:** debe describir todo lo que conlleva la medición.
- **Validez en el tiempo:** debe ser pertinente en un período de tiempo determinado.
- **Participativo:** desde su diseño y cálculo, debe estar informado y comunicado a todas las partes interesadas.
- **Utilidad:** debe estar orientado a buscar causas de las desviaciones con la finalidad de corregirlas.
- **Oportunidad:** los datos y los cálculos deben estar en tiempo, para ser estudiadas oportunamente.



Ahora, ¿cuál es la vinculación directa de los indicadores de gestión y la planeación estratégica? Pues, los indicadores resultan ser la formalización de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su **misión, visión y valores** reflejados en términos cuantitativos para facilitar la medición del desempeño en la consecución de éstos.

1.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Existen diversos y variados indicadores de gestión, dependerá del área funcional o proceso que se quiera evaluar según su desempeño. En ese sentido, podremos encontrar:

A) Indicadores financieros

B) Indicadores de recursos humanos

C) Indicadores operativos

D) Indicadores de marketing

E) Indicadores logísticos

Todos éstos serán estudiados con mayor profundidad y detalle en la próxima unidad de este módulo. Sin embargo, hay que hacer algunas distinciones preliminares:

- **Indicadores financieros:** son aquellos que se relacionan con los procesos o análisis que tienen su génesis principalmente en los estados financieros de la organización.
- **Indicadores de recursos humanos:** son aquellos que se relacionan directamente a procesos de administración de las personas de la organización.
- **Indicadores operativos:** provienen también de los estados financieros, pero tienen un enfoque más preciso; miden principalmente eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.
- **Indicadores de marketing:** dice relación a aquellos procesos que agrupen a los clientes, las estrategias de distribución, precio, promociones, etc.
- **Indicadores logísticos:** muy parecido a los operativos, pero dice relación específicamente a procesos de bodegaje, inventario, distribución, flota, etc.

Ahora bien, hay que distinguir los **indicadores de gestión** y los **indicadores clave de gestión (KPIs)**. Los primeros ya los explicamos anteriormente, pero aquellos claves se relacionan directamente con los desempeños empresariales. Los indicadores, pueden tener plazos, valores, formulación, etc., pero en el caso de los KPIs, aparte de esas características nombradas anteriormente, tienen dos factores importantes: **miden el desempeño global** de una organización y **en tiempo real**.



Por lo tanto, tenemos que recordar que todo KPI es una métrica que nos permite analizar procesos claves en tiempo real, pero no todas las métricas son un KPI.

1.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Aparte de las características de los indicadores, existe una forma lógica de poder formularlos. Si, sabemos lo que están pensando; ¿matemáticas nuevamente? Y la verdad es sí, la formulación aritmética es la que aprenderemos en este apartado.

¿Qué es lo que debemos rescatar a la hora de diseñar un indicador?

Paso 1: Diseño

El indicador debe tener un nombre que lo identifique. Pero no cualquier nombre. El nombre que le daremos al indicador tiene que cumplir con tres requisitos:

1) El nombre:

- Tiene que ser claro, preciso y autoexplicativo. Dicho de otra forma, apenas se lea, se debe entender de inmediato qué se está midiendo.
- Si el nombre es muy técnico, se deben poner notas explicativas al indicador para que la gente o las personas entiendan qué se está midiendo.


2) El sentido de la medición:

- Se debe considerar si el indicador va a ser **ascendente** o **descendiente**. ¿Ah? ¿Hacia arriba o hacia abajo? Hay algunos indicadores que van **al alza**, como, por ejemplo, las ventas, valor cuota de una inversión, intereses ganados, etc. Pero también hay algunos que irán a **la baja**, como, por ejemplo, tasa de ausentismo, rotación de personal, costos, etc. Dependiendo el sentido, será la lectura que tendrá el indicador.

3) La fórmula de cálculo:

- Acá básicamente debemos asegurarnos que la relación matemática de las variables deben entregar como resultado, lo que se definió en el nombre del indicador. Es decir, si el nombre del indicador es **porcentaje de asistencia**, al calcularlo, no puede dar como resultado las **veces** que una persona no asistió.

Imaginemos lo siguiente. Tenemos una flota de camionetas y solo algunas tienen implementado un sistema de GPS. El gerente de logística quiere tener claro cuántas camionetas de la flota cuentan



con GPS, porque el director de la empresa le impuso como objetivo llegar a que el 100% de la flota cuente con GPS.

Entonces el Gerente necesita medir su flota, por ende, debe diseñar su indicador. Entonces agarra estos apuntes y comienza el proceso de diseño siguiendo las directrices.

El nombre...¿qué nombre le ponemos al indicador? ¡Ah! El director quiere el **100 % de la flota**, por lo tanto, el Gerente sabe que el resultado tiene que estar expresados en términos porcentuales. Por lo tanto, define el nombre:

“Porcentaje de flota con GPS”

Entonces el Gerente ya tiene su indicador. O sea, el nombre. Por lo tanto, tiene que definir el sentido por el cual se “moverá” este indicador. Mientras mayor sea el porcentaje de la flota que cuente con GPS, el director estará feliz y nos dará quizás un aumento. Pero si baja, puede reclamar, por lo tanto, está clarísimo:

“Sentido del indicador: ascendente” (mientras más, mejor)

Ahora ¿qué nos falta?...la fórmula. Como queremos sacar una tasa en términos porcentuales, sabemos que hay que **dividir** algo y multiplicarlo por 100. Y aquí hay que definir bien los **numeradores y denominadores** de la fórmula.

Si el Gerente quiere medir la flota con GPS por sobre la Flota total, básicamente lo que está queriendo decir de forma matemática, es que la primera variable, es decir, la flota con GPS, se convertirá en nuestro **numerador** y nuestra segunda variable, la flota total, se convertirá en nuestro **denominador**. Por lo tanto, la fórmula quedaría así:


$$(\text{Total Flota con GPS} \div \text{Total Flota}) \times 100$$

Y he ahí el indicador. Por lo tanto, el Gerente seguramente establecerá toda una serie de acciones (estrategia) para con sus colaboradores con la finalidad de poder equipar con GPS a toda la flota como se lo pidió el director. Por lo tanto, mientras mayor sea su indicador de gestión, mejor impresión se llevará el director.

Complementando lo anterior, debemos decir que los indicadores no solo tienen unas características definidas, sino que, a su vez, cuentan con unos elementos bien importantes.

Elementos de los indicadores de gestión

1. Siempre el indicador debe contener un objetivo. Es lo que en realidad le da el sentido a éste.
2. Siempre deben tener valores de referencia. Esto es lo que permite comparar y determinar las desviaciones de un período a otro, verificar si éstos son buenos o malos para los objetivos, y por ende, para la organización.
3. Siempre un indicador debe tener un responsable. No solo de su medición, sino que del desempeño.

-
- 
4. Siempre un indicador debe tener un punto de medición. Es decir, el “cuándo” se medirá.
 5. A su vez, un indicador siempre debe tener una periodicidad asociada. Cuándo se presentan los datos básicamente.
 6. Y por último, siempre debe estar asociado al procesamiento del sistema de control de gestión de la organización.

1.3 HERRAMIENTAS ASOCIADAS A SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Cuando hablamos de sistemas de control de gestión, señalamos básicamente a una serie de procesos y actividades tendientes a medir el desempeño de la empresa. Y para lograr aquello, la administración a cargo de la empresa puede apoyarse de varias herramientas que permiten un buen nivel de control de las operaciones.

A) Tableros de control

¿Les gustan los autos? Pues bien, todos los autos tienen un tablero con distintos indicadores. El de combustible, el de temperatura, el del motor, etc. Un sinfín de luces que se prenden y se apagan demostrando que hay algo malo en el funcionamiento del auto, o está todo bien.

Los tableros de control (llamados dashboards) son lo mismo. Es una serie de indicadores y señales gráficas que van midiendo los procesos claves y la gestión de la empresa, estableciendo alarmas en caso de que los resultados no sean los que están presupuestados. En ese sentido, es una herramienta visual que le permite a la alta dirección tomar decisiones en función de un método gráfico más sencillo. Por ejemplo, ¿qué es más sencillo? ¿analizar una a una las partidas del estado de situación financiera que presentaron un desempeño malo durante un período, o bien, analizar un “semáforo” que muestra el tablero de control y darle énfasis a aquellas partidas que están identificadas en “rojo”?

Si elegimos la segunda opción, focalizamos la atención en aquellos procesos o actividades que realmente presentan problemas, y eso es tener una eficiencia en cuanto a la administración del tiempo que sin duda facilita en la toma de decisiones.

Algunas características de los Tableros de Control (Dashboards) son:

- Permite visualizar todas las operaciones de la empresa en un solo tablero.
- Permite la delimitación de objetivos y visualización de la efectividad de las estrategias.
- Permite la visualización de los resultados del Balance Scorecard.
- Permiten la trazabilidad de la información con respecto a las áreas funcionales de la organización.



Figura 1. Tablero de Control Power BI. Fuente: <https://images.app.goo.gl/1ozFWjByMtvVQAwm9>

B) Mapas de Calor

Cuando hablamos de mapas de calor (o bien conocidos como HeatMaps) hablamos de un tablero en el cual se identifican los procesos más importantes y aquellos que tienen un alto impacto en el desarrollo de la empresa. A pesar de que su origen tiene una connotación en el Gerenciamiento del Riesgo (Risk Management), esta herramienta es una buena ayuda en el momento de establecer un proceso de control de gestión basado en ello.

Las principales características de los mapas de calor son:

- Identifican aquellas actividades o procesos dentro de la organización que son más riesgosos (por ende, que tienen mayor impacto).
- Una de las variables que utiliza es la probabilidad (que ocurran situaciones).
- Como su enfoque está basado en riesgos, mide el daño potencial de ocurrencia.
- Incrementa la seguridad en las operaciones, ya que al tener identificados los procesos de alto riesgo, se generan acciones correctivas o de contingencia
- Mejora la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos y de la operación de la empresa.
- También es medible en función de indicadores. Claro, que éstos reciben el nombre de Indicadores claves de riesgo.

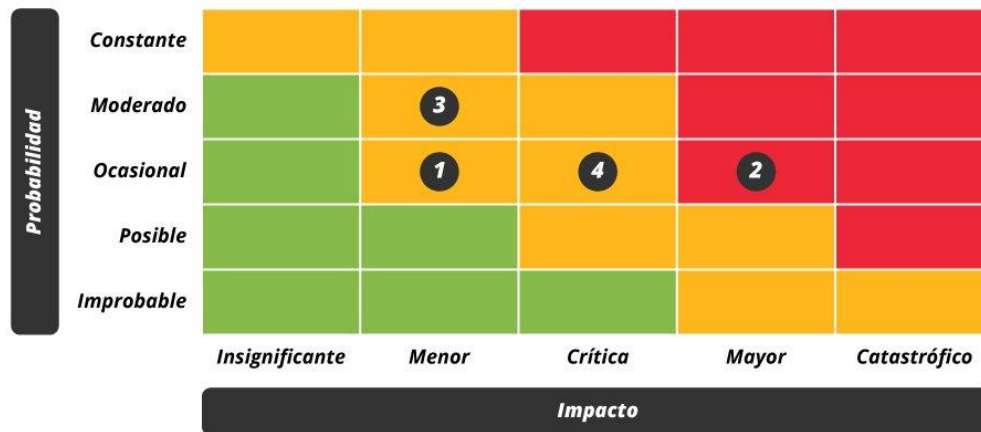


Figura 2. Mapa de calor. Fuente: <https://images.app.goo.gl/9s7o3YK1upmpvKAY8>

C) Balanced Scorecard

El Balance Scorecard (o llamado Cuadro de Mando Integral) es el gran protagonista cuando hablamos de un Sistema de Control de Gestión. ¿Y por qué se preguntarán? Porque esta herramienta traduce la visión de la empresa en un conjunto de indicadores, los cuales, actúan como un sistema que permite verificar y controlar el recorrido de la organización, asegurando el desempeño de acuerdo a lo planificado.

El Balanced Scorecard focaliza el esfuerzo y el desempeño de todas sus áreas en cuadro de perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva financiera

Centrada netamente en el negocio y su rentabilidad. Vela por el valor agregado económico (EVA), margen de ventas, productividad, costos, rentabilidad de capital, flujo de caja, entre otros. Esta perspectiva tiene la misión de contestar una sola pregunta: **¿cómo generamos valor a nuestros accionistas?**



Perspectiva de clientes

Esta perspectiva se centra en los clientes, básicamente en agregar valor a los productos y servicios ofertados en los distintos segmentos. Tiene un alto enfoque en la captación de nuevos clientes, fidelización (que en estricto rigor, es mejor el término lealtad), recuperación de los clientes, satisfacción, relaciones, atención posventa, etc. Esta perspectiva tiene la misión de responder a la pregunta: **¿cómo satisfacemos a nuestros clientes?**

Perspectiva de procesos internos

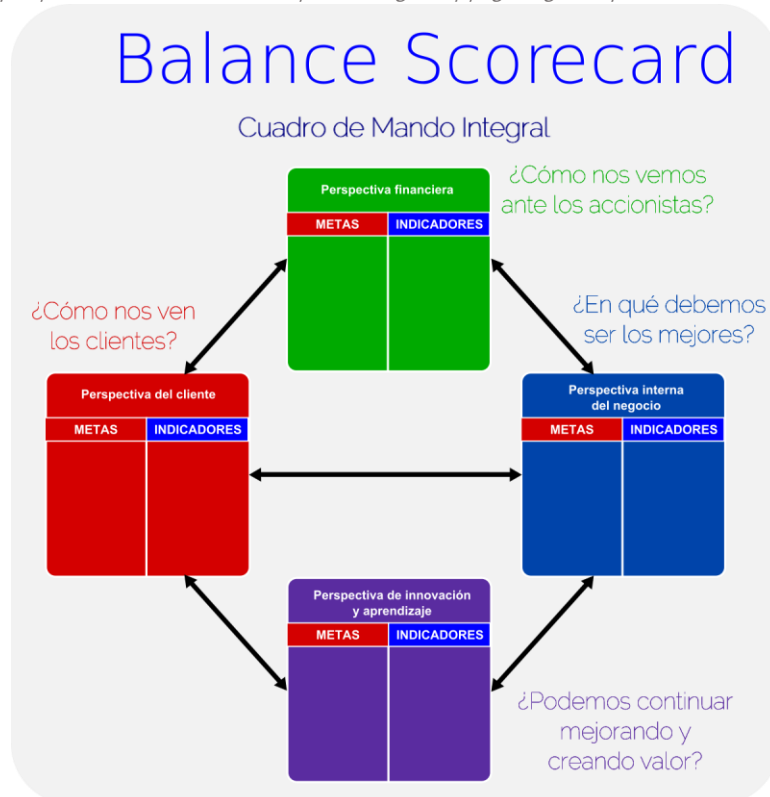
Esta perspectiva se centra en los procesos que ejecuta la empresa. Un foco a la innovación, eficiencia, el ciclo de operaciones, procesos de distribución, entre otros. **Tiene la misión de responder: ¿en qué procesos tenemos que ser excelentes?**

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Tiene su centro en el desarrollo del capital humanos. La satisfacción de los colaboradores, generación de sentido de pertenencia, niveles de capacitación, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera, etc. Esta perspectiva responde: **¿en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear capital intelectual y laboral?**

La idea es que todos aquellos procesos y actividades que están vinculadas o son determinantes de responder a los cuestionamientos de cada una de las perspectivas, sean parte del sistema de control de gestión. Es decir, establecer y medir los indicadores clave y generar un estudio basado en las cuatro áreas clave de la empresa.

Figura 3. Ejemplo de BSC. Fuente: <https://images.app.goo.gl/9ufjn4aJGWkMz5H37>



D) Metodologías de mejora continua

El mejoramiento continuo es un conjunto de acciones que tienen el objetivo de mejorar la calidad y la productividad de las empresas. En todo momento se busca optimizar los procesos y los recursos con el fin de mejorar en el tiempo. Todo proceso de optimización en este, tiene un proceso de revisión y retroalimentación oportuna, con el fin de hacer las mejoras y reanudar el ciclo.

Ahora bien, ¿cuáles son los beneficios asociados a la mejora continua?

- Perfeccionamiento de la calidad del producto o servicio
- Alta productividad
- Mejor disponibilidad de recursos
- Mejor confiabilidad en los equipos
- Estandarización de procesos
- Mejora la competitividad

El mejoramiento continuo, se basa en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el cual se muestra a continuación:

CICLO PHVA como herramienta de evaluación



Figura 4. Ciclo PHVA. Fuente: <https://images.app.goo.gl/mGM5BKjApnL8JSDx5>

Planear: de aquí nacen las metas, los objetivos y las estrategias para conseguirlo.

Hacer: consiste en la ejecución de las tareas y las actividades. Es muy importante que el personal involucrado esté preparado y capacitado.

Verificar: dice relación con la evaluación de las tareas y actividades. Básicamente, medir el desempeño.

Actuar: acá se toman las medidas correctivas que van en función de mejorar los procesos y alcanzar las metas.



E) Método Kaizen

El método Kaizen proviene de la filosofía japonesa. Esta cultura, sobre todo la empresarial, se basa también en lo que respecta a la mejora continua. En ese sentido, este método se basa en siete sistemas que conforman toda una serie de acciones tendientes a mejorar la calidad. ¿Cuáles son aquellos sistemas?

1. **Just in Time (Justo en Tiempo):** significa que los procesos clave de la organización se tienen que supervisar o estudiar en función de que producir lo “justo”. La idea es que no se produzca más de lo que se va a vender, o bien, gastar más de lo que se necesita para producir. Una de las principales cosas que llaman la atención de este sistema, es que se trata de mantener un “stock” cero. Si producimos lo justo que se necesita, no es necesario tener un alto nivel de inventario.
2. **Gestión de la Calidad (TQM):** todos los procesos de la empresa -literalmente- deben estar enfocados hacia una sola cosa: la calidad del producto o servicio. Por lo tanto, la empresa ahonda en esfuerzos de que cada cosa que haga cumpla con ese propósito.
3. **Mantenimiento Productivo Total (TPM):** el mínimo de maquinarias, el mínimo de repuestos y no alargar el proceso productivo. Eso es parte del objetivo de este sistema. Se especializa a que la organización debe pensar en que su implementación debe adecuarse a procesos productivos rápidos y eficientes. Todo al 100 %.
4. **Círculos de Control de Calidad:** incentiva a que el propio personal actúe como facilitador de la resolución de los problemas de un proceso en específico, así como también, en el análisis de la calidad para cada etapa de fabricación.
5. **Sistema de Sugerencias:** siempre mantener una política de puertas abiertas a la hora de que el propio personal tenga ideas para poder mejorar los procesos o solucionar problemas.
6. **Comunicación de políticas:** el personal y la organización debe estar al tanto de cada política de la empresa. En ese sentido, la comunicación al interior de la organización y a todo nivel jerárquico es clave.
7. **Sistema de Costos:** esta dice relación con el análisis exhaustivo de cada proceso en función de identificar posibles ahorros de costos. Básicamente se tiene una medición de éstos por cada una de las etapas de un proceso y se van analizando en función de encontrar la eficiencia.

F) Sistema de Costeo ABC

Este sistema de costos, también conocido como “Costeo por Actividades” dice relación con que no solo el proceso de fabricación contiene todos los costos de la organización. ¿A qué nos referimos con esto? A que, por ejemplo, el enfoque tradicional de costeo, dice que, para fabricar un producto, necesitamos de materia prima, mano de obra y de costos indirectos de fabricación.



Exactamente. Lo que llamamos los elementos del costo. Pues bien, lo que indica o promueve esta metodología, es que existen una serie de actividades relacionadas indirectamente con el proceso productivo que van generando costos, como, por ejemplo, recepcionar las órdenes de compra, la recepción a bodega, armar un paquete, etc., y esos se pierden de vista bajo el enfoque tradicional, que son llamados costos fantasmas, ¿y qué es lo que hace ABC?, determinar, a través de un examen exhaustivo de cada uno de los procesos y va en búsqueda de esos costos fantasmas. ¿Qué es lo que hace a continuación? Los agrega al cálculo de costos del producto y genera un costo más real.

Esta metodología presenta varios beneficios a nivel de gestión, por ejemplo:

- Aumenta la competitividad. ¿Por qué? Porque existe una identificación de todos los procesos y se sabe a ciencia cierta cómo optimizar recursos.
- Permite definir si es rentable la participación de la empresa en un mercado o segmento. ¿Por qué? Porque facilita la asignación de precios y márgenes de contribución.
- Como dijimos anteriormente, parte de la base que son las actividades las que generan recursos y los productos absorben actividades. Por lo tanto, bajo este enfoque, el medir desempeño es un proceso que se realiza mucho mejor.
- Al ser un sistema tan específico, es fácil conocer o determinar las causas – efectos de las actividades y los procesos, lo cual, ayuda a establecer mejor las acciones correctivas.

G) Six-Sigma

Sigma es una metodología que permite la organización, optimizar los procesos y evitar los errores en la producción de un producto. Esta metodología nació de la mano de Motorola en la década de los 80, y es un modelo estadístico que establece seis niveles de mejora. La idea de este modelo, es que los errores por producción (o defectos por millón), llamados DPO, solo lleguen a 3,4 defectos. Es decir, de cada millón de artículos fabricados, lo óptimo es que hayan solo 3,4 con defectos en su calidad. Y eso es tremendo a la hora de hablar de gestión. ¿Por qué? Porque cada uno de los niveles de errores (seis) tiene contemplada una metodología propia de análisis llamada ciclo **DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar)**.

Este ciclo se trabaja de la siguiente forma:

- **Definir:** se debe identificar y definir bien cuál es el error. Si no sabemos qué hay que solucionar, es difícil corregir. Por ende, se debe hacer un análisis exhaustivo de los procesos.
- **Medir:** se debe medir -valga la redundancia- los errores y los impactos que tiene. Básicamente es tener una concepción sobre aquello que está fallando de forma cuantitativa.



- **Analizar:** perfecto, entendemos el problema, sabemos el impacto. Pues ahora debemos proceder a analizar las causas y efectos del problema, con la finalidad de poder ir desde ya identificando posibles soluciones.
- **Mejorar:** se debe implementar las mejores propuestas. Pero considerando que la inversión de esa solución tiene que ser muy por debajo de los beneficios que entregará.
- **Controlar:** no solo los resultados de la solución y la eliminación de los errores, sino que, a su vez, ir controlando el proceso con el fin de poder identificar nuevas mejoras.

Como verán, es un proceso no solo complejo (seis niveles de estudios estadísticos en base al análisis de desviaciones estándar), sino que, también es costoso. El analizar los procesos a este nivel de metodología, sin duda que facilita el control de la gestión, pero es costoso y su implementación lleva tiempo.

LINKS/MATERIAL MULTIMEDIA

| MÓDULO: "Taller de análisis para la gestión" | | Unidad: 1 |
|--|---|-----------|
| Recurso | Descripción | |
|  Video | En estos videos encontrarás los pasos para hacer Dashboard en Power BI: | |
| | Parte 1: https://youtu.be/gxBmrtnpHYI | |
| | Parte 2: https://youtu.be/0laKQ9dC7H4 | |
| | Parte 3: https://youtu.be/3c9YfeSOjA4 | |
| | En este video encontrarás los pasos para hacer una matriz de riesgos y mapa de calor https://youtu.be/hsGzYVWxyTE | |
| | Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) https://youtu.be/eyau1lvNuXA | |
| | Ciclo PHVA https://youtu.be/iv91_2N6VDA | |