

TRABAJO MONOGRÁFICO: CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

ESTUDIO DE CASO: TCC

CUADRO DE MANDO Y CONTROL INTERNO:

MEJORANDO DE FORMA SOSTENIBLE LA
EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

Diciembre
2009

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se propone, a través del análisis específico del caso de la empresa TCC cuyo giro es televisión por cable, demostrar la influencia positiva que ejerce el manejo de la gestión estratégica a través de tableros de control en la eficacia del sistema de control interno de la organización.

1) INTRODUCCION DEL CASO

Características básicas de la empresa: estructura organizacional y principales valores que guían su accionar en el mercado y la relación con su personal.

2) SITUACION PREVIA A LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN ESTRATEGICA

Se utilizan dos insumos fundamentales:

- a) ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL:
- b) CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO A LOS GERENTES DE LA EMPRESA

3) CAMBIOS EN LA GESTIÓN ESTRATEGICA

3.1 TABLERO DE CONTROL CORPORATIVO

3.2 TABLEROS DE CONTROL POR AREAS

3.3 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (NORMA ISO 9001:2000)

4) CONCLUSIONES

La mejora en la gestión, desde la percepción del personal y la gerencia, contribuye a incorporar y potenciar aspectos fundamentales del sistema de control interno en la organización, especialmente vinculados al entorno de control, la evaluación de riesgos y la información y comunicación.

Las tareas de control se integran como parte de las responsabilidades asociadas a un mayor poder de decisión, dentro del marco de autoridad asignado a cada uno según su lugar en la estructura organizativa.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I) MARCO TEÓRICO | |
| MARCO TEÓRICO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)... | 3 |
| Algunas palabras sobre estrategia..... | 6 |
| Las cuatro perspectivas del CMI..... | 11 |
| Mapas Estratégicos..... | 32 |
| MARCO TEÓRICO CONTROL INTERNO..... | 33 |
| Elementos del Control Interno (Informe COSO)..... | 35 |
| Enfoque ERM (Enterprise Risk Management)..... | 42 |
| | |
| II) ESTUDIO DE CASO – TCC | 45 |
| Estructura de la organización | 49 |
| Visión y Misión, objetivos estratégicos..... | 51 |
| Situación previa a los cambios en la gestión estratégica..... | 55 |
| Cambios en la gestión estratégica: | |
| Tablero de control corporativo..... | 66 |
| Tableros de control por áreas y/o procesos..... | 76 |
| Sistema de Gestión de Calidad..... | 91 |
| Conclusiones..... | 96 |
| Consideraciones finales. Resumen del caso..... | 112 |
| Sugerencias de mejora..... | 114 |
| Anexo I – Encuesta de evaluación del CI..... | 116 |
| Bibliografía..... | 120 |

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir del artículo publicado por Robert Kaplan y David Norton en la Harvard Business Review a principios de 1992¹ en el cual introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral para traducir los objetivos estratégicos de la organización en un conjunto **articulado** de indicadores, esta herramienta ha ido evolucionando desde una forma de medición, hacia un sistema estratégico de gestión.

Inicialmente su mayor aporte consistió en darle un fuerte énfasis a perspectivas de la gestión que no siempre eran tenidas en cuenta a la hora de evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia de una organización, la cual era realizada generalmente con base en los tradicionales informes financieros trimestrales y anuales.

Este modelo de gestión basado exclusivamente en información financiera es compatible con el concepto de producción en el cual se crea la oferta para luego empujarla por los canales de distribución, y en el cual la eficiencia de los procesos se refiere a la optimización de la utilización de los recursos tangibles en la generación de valor. Al aplicarse este modelo a entornos cada vez más competitivos y dinámicos, surgen dos grandes carencias:

a) No toda la generación de valor en una empresa se detalla en los estados contables.

El modelo tradicional no contiene mediciones de activos intangibles claves para la generación de valor de una empresa en el mediano y largo plazo, tales como las capacidades y el grado de motivación de su personal, la disponibilidad de datos sobre las transacciones con los clientes, el potencial de innovación y desarrollo para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado, etc.

b) La información contable y financiera se refiere siempre a hechos del pasado.

Durante el período analizado en el reporte, han ocurrido hechos que repercutirán en el próximo período, pero no nos vamos a enterar hasta entonces de sus consecuencias económicas, cuando ya sea tarde para revertirlas.

En definitiva, no solo estamos dejando de analizar y controlar la generación o destrucción de valor relacionada con activos “fuera de balance”, sino que estamos por así decirlo, apagando incendios en vez de prevenirlos.

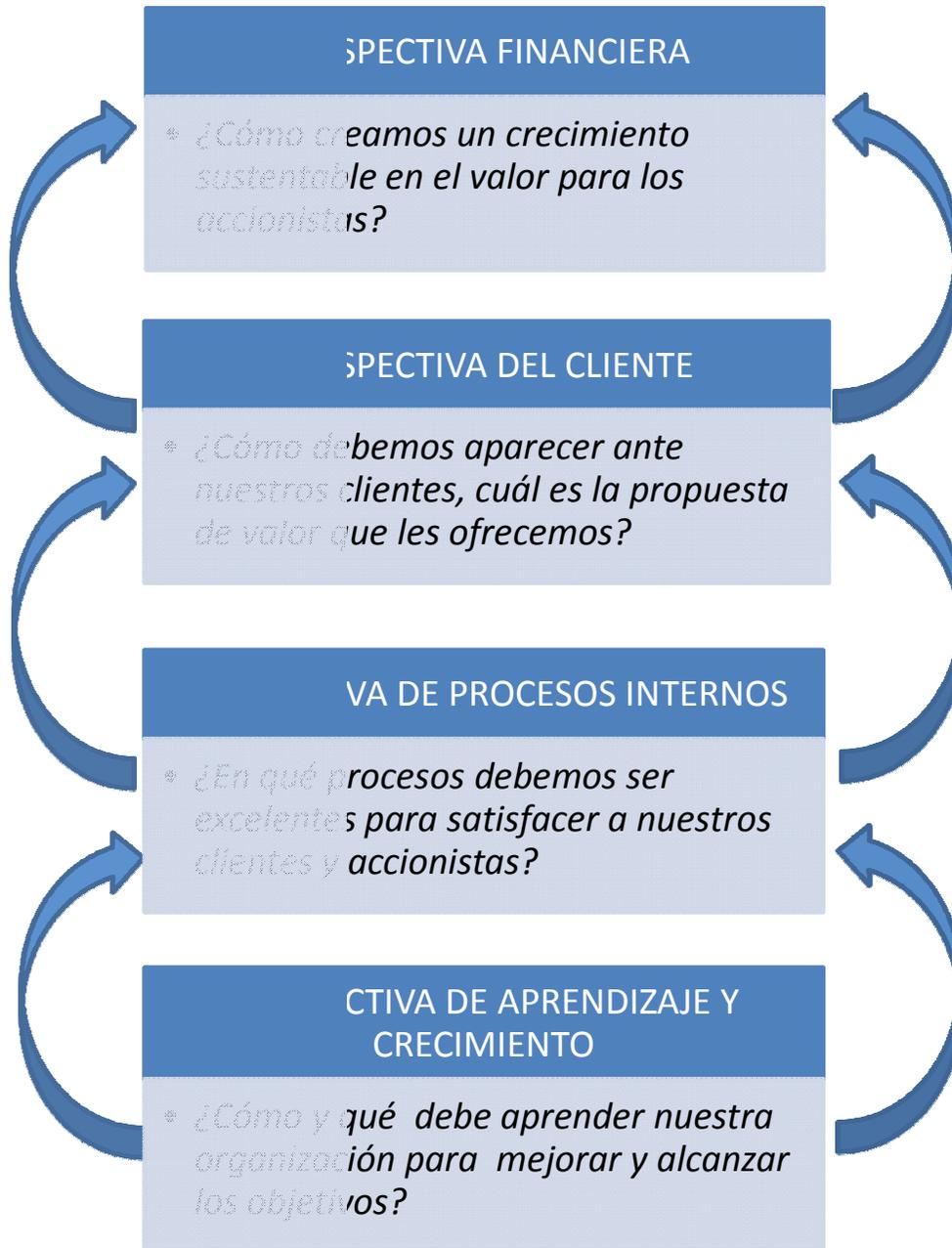
Como decíamos anteriormente, la dinámica actual de los negocios no permite esperar a que el problema llegue al estado de resultados para reaccionar, mientras que el nivel de competencia por los clientes y su lealtad exige diferenciarse de la competencia en atributos vinculados al producto o servicio, los cuales se relacionan cada vez más a activos intangibles.

Retomando entonces la idea de Kaplan y Norton en su primer libro sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI)², el objetivo es “...complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de la organización, y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento.”

¹ Robert S.Kaplan y David P.Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that drives performance”, Harvard Business Review (enero – febrero 1992)

² Robert S.Kaplan y David P.Norton, “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”, 2000

Estas cuatro perspectivas responden a las siguientes preguntas:



Este enfoque permite un marco mucho más adecuado para la descripción y visualización de la estrategia, así como de la generación de valor en una organización.

El desempeño financiero exitoso sigue siendo el objetivo primordial, pero la estrategia debe describir **COMO** la organización se propone generarlo de forma sustentable.

La propuesta de valor para el cliente (entendida como el producto o servicio + la imagen de marca + el relacionamiento con la empresa) es el elemento central de la estrategia, y es lo que va a determinar en definitiva los resultados obtenidos en cuanto a satisfacción, retención y crecimiento en las ventas a clientes actuales y futuros.

Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor al cliente. El CMI crea el marco para monitorear muy de cerca aquellos procesos claves en los cuales la empresa debe sobresalir para poder cumplir con su estrategia. Aquí es donde esta herramienta empieza a generar sus mayores aportes, en la vinculación de estas mediciones con los resultados a nivel de clientes y financieros. Se empiezan a establecer relaciones causa-efecto que permiten detectar problemas u oportunidades de mejora que podrían pasar desapercibidas con un análisis de indicadores sin conexión sobre distintos procesos.

La vinculación con los objetivos de formación y crecimiento es otro aporte significativo del CMI, y al decir de los propios autores es el más difícil de desarrollar, dada la escasez de indicadores para medir precisamente el desempeño de los elementos de esta perspectiva. Ellos son: las personas, la tecnología y el entorno organizacional, todos ellos activos intangibles que son fundamentales en la creación de valor sustentable, por lo cual vale la pena el esfuerzo, además de que deben estar presentes a la hora de ejecutar la estrategia de cualquier organización.

Antes de detallar cada una de las perspectivas, es importante señalar lo siguiente. La palabra “integrado” (o “balanceado” si traducimos literalmente el término en inglés), implica algo fundamental: no alcanza con un set de indicadores que agreguen estas perspectivas antes no tenidas en cuenta, aunque esto de por sí implicaría ya un avance, sino que lo fundamental en el modelo es que esas métricas estén relacionadas, de manera tal que a través de una cadena causa – efecto podamos describir la estrategia de la organización, contar su historia. Aquí es cuando el CMI se convierte en un sistema de gestión estratégica, que logra:

- Aclarar y traducir la estrategia obteniendo el consenso de la dirección de la empresa
- Vincular los objetivos e indicadores estratégicos y comunicarlos a todos los niveles de la organización
- Guiar la planificación operativa para que las iniciativas y los objetivos por proceso sean coherentes con los objetivos globales
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.

Este último punto es otro aspecto muy importante del CMI, que apunta a comprobar la validez de las hipótesis que subyacen en la estrategia diseñada. La información proporcionada por el CMI permite también hacer ajustes en la aplicación de la estrategia, no alcanza con que esté

perfectamente diseñada, la aplicación es donde suelen darse la mayoría de los fallos. Por otra parte, el contexto actual puede ser lo suficientemente distinto a aquel en el cual se diseñó la estrategia, por lo cual estas evidencias recogidas por el CMI permiten realizar ajustes a tiempo, o con el mínimo daño posible. Los propios autores señalan que “en cualquier caso, el CMI habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia”. Lo más importante es que estas conclusiones se pueden obtener con mucha antelación al contar con un CMI, sin tener que esperar a la revisión semestral o anual del desempeño de la organización.

ALGUNAS PALABRAS SOBRE ESTRATEGIA

El clásico texto de Stoner sobre Administración³ define estrategia como “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, su respuesta al entorno en el transcurso del tiempo”.

En esta definición se puede vislumbrar la doble dimensión de la actividad estratégica de una empresa: una primera dimensión referida a la definición de los objetivos, asociado a la visión de largo plazo o **planificación estratégica**, y otra dimensión asociada a la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos trazados y la medición del grado de avance, es decir la **gestión estratégica**.

Y probablemente hasta este nivel llega el consenso de los textos y estudios sobre estrategia empresarial. A diferencia de otras áreas en la actividad empresarial, no hay una definición o un marco generalmente aceptado para la planificación y la gestión estratégicas, especialmente cuando se relaciona con activos intangibles y organizaciones de la era de la información.

Kaplan y Norton, en su libro “The Strategy focused organization” ya citado, señalan que “la estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por empleados que están en primera línea”. Esta definición pone énfasis en el concepto de “proceso continuo”, las dos facetas de la estrategia que mencionábamos anteriormente no son compartimentos estancos. Una instancia de planificación anual, con sus revisiones periódicas de desvíos con respecto al plan ya no garantiza el éxito de la estrategia. Esta debe ser correctamente aplicada y revisada, cuestionada a la luz de los hechos y de los cambios en el entorno. En definitiva, detrás de toda estrategia subyacen una o más hipótesis a ser comprobadas, que implican el traslado de una organización desde su posición actual a una posición futura, deseable pero incierta.

¿Cuáles son las variables que entran en juego en estas hipótesis?. ¿En qué grado una empresa domina esas variables?, ¿qué efecto directo o indirecto pueden tener en la organización los distintos valores que pueden asumir dichas variables?.

Michael Porter, referente ineludible si hablamos de estrategia empresarial, vincula estrechamente la planificación estratégica con la búsqueda de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esta ventaja competitiva surge del valor que la empresa

³ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert Jr., “Administración”, Sexta Edición, 1996

es capaz de crear para sus compradores diferenciándose en alguna forma de productos o servicios similares de la competencia, pero a su vez está condicionada por lo que denomina “5 fuerzas” que reglamentan la competencia en cualquier industria:



Toda organización con fines de lucro compite en un mercado determinado con otras organizaciones. Cada sector es único, y las fuerzas no siempre tienen la misma importancia, pero siempre están presentes. La estructura del sector industrial, o dicho de otra manera, las condiciones del mercado en el que compite la organización son claves a la hora de planificar una estrategia que proporcione una **ventaja competitiva, la cual es sostenible en el largo plazo si la empresa tiene la capacidad de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.**

La búsqueda de ventajas competitivas está en el centro de cualquier estrategia, y su logro implica una elección. Ser “todo para todos”, nos dice Porter, es una receta para la mediocridad estratégica. En este sentido concibe como base de la estrategia aquellas actividades en las cuales la organización decide destacarse, son estas actividades las que deben estar bajo el foco a la hora de la planificación.

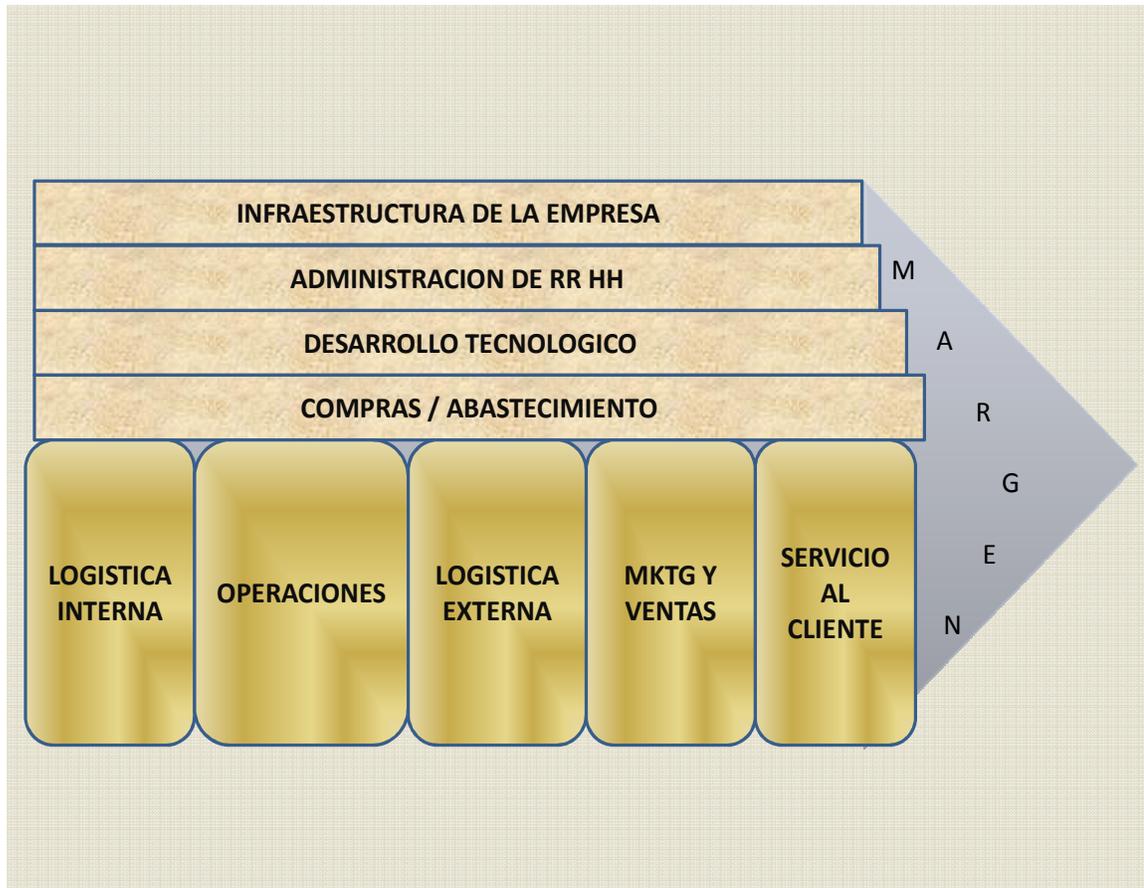
Decíamos anteriormente que la ventaja competitiva surge del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, combinando sus recursos humanos, tecnológicos y económicos. Porter introduce para clarificar este punto el concepto de **CADENA DE VALOR**, la cual disgrega a la organización en conjuntos de actividades estratégicas relevantes, cada una de las cuales realiza su contribución a la generación del valor del producto o servicio.

Por valor entendemos la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. La meta de cualquier estrategia empresarial es generar un valor superior al costo necesario para producirlo, por lo cual el análisis de las actividades integrantes de esta cadena y su respectiva contribución (o no) a la generación de valor es crucial para

detectar oportunidades de realizar alguna de estas actividades estratégicas mejor o mas barato que la competencia.

LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA Y LA FORMA EN QUE DESEMPEÑA SUS ACTIVIDADES SON UN REFLEJO DE SU ESTRATEGIA Y DE SU ENFOQUE PARA IMPLEMENTARLA.

Vemos a continuación en forma gráfica el esquema básico de una cadena de valor genérica planteado por Porter ⁴:



En el esquema encontramos las distintas **ACTIVIDADES DE VALOR**. En una breve definición:

LOGISTICA INTERNA – asegurar el aprovisionamiento de los insumos necesarios para la producción o prestación del servicio: almacenamiento, control de inventario, transporte.

OPERACIONES – procesos necesarios para producir o prestar el servicio

⁴ Michael Porter, “Ventaja Competitiva”, 1ª edición, México, 2002

LOGISTICA EXTERNA – actividades necesarias para que el producto final llegue al cliente, almacenamiento, gestión de pedidos, transporte, distribución

MARKETING Y VENTAS – selección de canales de distribución, publicidad, promoción, fijación de precios, gestión de venta

SERVICIO AL CLIENTE – actividades que mantienen y realzan el valor del producto como el soporte de reclamos, instalación, garantías, service, actualizaciones

También integran la cadena de valor las **ACTIVIDADES DE APOYO:**

COMPRAS – gestión centralizada de aprovisionamiento para las necesidades de cada área

DESARROLLO TECNOLÓGICO – No solo referido al producto o servicio (innovación), sino también como apoyo a todas las áreas, automatizando procesos, apoyo informático, etc.

ADMINISTRACION DE RR HH – Selección, inducción, entrenamiento, nivel de remuneración, evaluación, reconocimiento, retención de empleados clave

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA – Gerencia general, contabilidad, finanzas, equipo de planificación y gestión estratégicas.

Debe entenderse claramente que **las actividades no son independientes entre sí, son parte de un sistema interrelacionado**, en el cual cada actividad participa de mayor o menor manera, directa o indirectamente en la creación de valor. Incluso a esta cadena de valor podría incorporársele las cadenas del proveedor y el cliente, creando lo que Porter llama un “sistema de valor”.

Este paréntesis para clarificar el concepto de estrategia, nos permite hacer una conexión clara entre el esquema de la cadena de valor de Porter y algunos conceptos básicos del CMI. Los propios Kaplan y Norton reconocen esta influencia en su libro “The strategy...” ya citado, cuando dicen “El CMI da una visión de la estrategia que es muy parecida a la de Porter, si bien se desarrolla fuera de su marco”. La esencia de la estrategia, continúan, es realizar las actividades de tal manera que se proporcione una propuesta de valor única. **El CMI debe entonces, a partir de una estrategia, definir los objetivos estratégicos y actividades a corto plazo en las cuales la empresa debe tener rendimientos excelentes (monitoreados a través de inductores o indicadores causa), diferenciarse de su competencia, y así generar valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados o indicadores efecto). Gráficamente:**

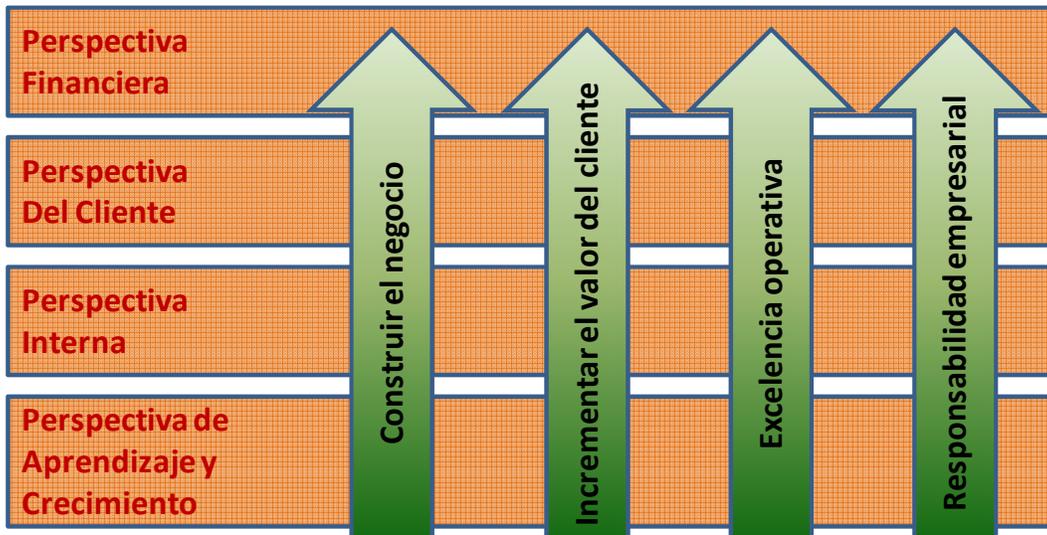


Si bien la estrategia es una sola, generalmente se determinan **TEMAS ESTRATEGICOS** para segmentar de alguna manera la estrategia en áreas complementarias. Kaplan y Norton señalan las siguientes como las más frecuentemente encontradas en sus estudios:

1. **CONSTRUIR EL NEGOCIO** – lo que llaman la “onda larga” de generación de valor, la innovación, el desarrollo de nuevos productos, acceso a nuevos mercados y segmentos de clientes.
2. **INCREMENTAR EL VALOR DEL CLIENTE** – expandir y profundizar la relación con los actuales clientes a través de venta cruzada, agregando servicios, etc.
3. **ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERATIVA** – la “onda corta” de generación de valor, evitar reprocesos, mejorar la productividad, búsqueda de una mayor eficiencia en la logística de aprovisionamiento y de distribución del producto / servicio.
4. **RESPONSABILIDAD SOCIAL** –cuidar las relaciones con terceras personas involucradas, la comunidad, entes u organismos regulatorios

De esta manera, cada empresa dividirá su estrategia, o hipótesis central, en varios temas estratégicos, cada uno de los cuales tendrá su propia hipótesis estratégica, es decir la forma en la cual se pretende lograr los objetivos estratégicos planteados para el tema correspondiente.

En términos gráficos:



Estos objetivos estratégicos relacionados a cada tema pueden llegar a tener su propia cadena de relaciones causa – efecto e incluso su propio CMI, pero es fundamental la coherencia de estos objetivos entre sí y con el objetivo general de la estrategia de la empresa. Es necesario coordinar los esfuerzos en cada área, y medir la gestión a través de los indicadores correctos para asegurar que no se están realizando acciones inconsistentes en estos distintos temas. Es por eso que es necesario (aunque no suficiente) para la correcta aplicación de la estrategia, un CMI corporativo que permita monitorear los resultado de las acciones a nivel de la organización y su estrategia global.

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Lejos de perder protagonismo, los indicadores financieros siguen siendo fundamentales para evaluar los resultados de la gestión de la empresa. EL CMI no les quita trascendencia, en él los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos de todas las demás perspectivas, y se debe empezar por definirlos claramente para luego hacer el razonamiento causa – efecto hacia “abajo”, de manera tal que cada una de las medidas seleccionadas en las restantes perspectivas sea un eslabón en esa cadena que lleva a la obtención de la actuación económica deseada.

El objetivo fundamental sigue siendo, mientras hablemos de organizaciones con fines de lucro, la creación de valor para los accionistas. El CMI debe reflejar cómo se generará ese valor, y con qué indicadores se cuantificará. Tradicionalmente esas medidas están relacionadas con la rentabilidad sobre el capital invertido, con indicadores como el ROI (retorno sobre la inversión) o el ROCE (retorno sobre el capital empleado), o con la generación de caja como el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

Los autores señalan dos estrategias básicas a seguir en la perspectiva financiera: **crecimiento de los ingresos y mejora de la productividad**.

El crecimiento de los ingresos está asociado a dos de los temas estratégicos que mencionábamos anteriormente:

- a) Construir el negocio: nuevas fuentes de ingresos en nuevos mercados, nuevos segmentos, nuevos productos y nuevos clientes. Está fuertemente asociado a la investigación y el desarrollo (I+D), por lo cual sus tiempos de realización son largos.
- b) Incrementar el valor de los clientes: expandir y profundizar la relación de la empresa con sus clientes actuales, a través de la venta cruzada y un mejor conocimiento de sus necesidades. El tiempo de ejecución es de corto y mediano plazo.

Usualmente las empresas lanzan **nuevos productos** para el crecimiento y la diversificación de sus ingresos. A esta razón natural se le agrega una necesidad de supervivencia en el mercado cuando la actividad de la empresa está vinculada a constantes avances tecnológicos, situación a la cual pocas industrias escapan en nuestros días.

Un indicador habitual suele ser el porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos productos introducidos en los últimos 2 ó 3 años, o de nuevas unidades de negocios con respecto al total de ingresos. La ventaja de balancear este indicador con otros en un CMI es monitorear desde una perspectiva más amplia cómo se generan esos valores, para detectar por ejemplo si aumentan los ingresos por nuevos productos en detrimento de los generados por otros ya existentes, es decir, si realmente hay un crecimiento genuino de los ingresos, o se está dando una sustitución de productos anteriores por una nueva gama.

Extender la oferta de productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados es otro camino a recorrer para el crecimiento y diversificación de los ingresos. Es fundamental para cuantificar el avance en este sentido contar con datos certeros sobre el tamaño del mercado, del segmento seleccionado y la participación (share) en el mismo de otros agentes, para determinar la posición relativa inicial y el avance obtenido en un período dado.

La mejora de la productividad incluye la búsqueda de la excelencia operativa, la ejecución eficaz de las actividades claves para la generación de valor, y en general una utilización eficiente de los activos. Los resultados de esta estrategia suelen evidenciarse antes que los de la estrategia de crecimiento, pueden verse realizados incluso en el corto plazo.

Pero concentrarse excesivamente en la reducción de costos o mejora de la productividad, es una visión de muy corto plazo, es necesario asegurarse de que estas mejoras logradas no están comprometiendo la capacidad de crecimiento de la empresa. A su vez, el crecimiento logrado a mediano plazo mediante el incremento del valor de los clientes debe ser sustentable, deben generarse relaciones de largo plazo, desarrollando nuevos productos acordes a sus necesidades, apuntando también a nuevos segmentos o mercados.

La perspectiva financiera debe entonces conjugar la visión de corto, mediano y largo plazo. Proporciona la definición tangible de la generación de valor, y es aquí cuando se vincula con la estrategia, equilibrando fuerzas en principio contradictorias relacionadas a los impulsores de crecimiento y productividad. En términos gráficos:



Estos impulsores pueden tener mayor o menor fuerza relativa dependiendo, por ejemplo, de la fase en que nos encontremos en el ciclo de vida de una unidad de negocio:

CRECIMIENTO – En esta primera etapa hay un fuerte énfasis en I+D, altos niveles de inversión con retornos no inmediatos, construcción y ampliación de infraestructura, redes de distribución, sistemas, por lo cual el énfasis no puede estar en el margen, ni en la generación de fondos, que incluso puede ser negativa. Vinculado al tema estratégico “construir el negocio”, el objetivo financiero en esta etapa deberá centrarse en el crecimiento de los ingresos, medido a través del incremento de ventas en los mercados y segmentos seleccionados.

SOSTENIMIENTO – En esta etapa hay una mayor exigencia sobre los retornos, que deben además cubrir las reinversiones necesarias del proyecto, asociadas a aumentos en la capacidad y mejora continua de las operaciones. Es de esperar que la empresa mantenga o aumente la cuota de mercado en aquellos segmentos de clientes seleccionados e incremente el valor de las ventas realizadas a los mismos. Por lo tanto, los objetivos financieros de esta etapa están

asociados principalmente a la rentabilidad sobre la inversión, a la cuota de mercado alcanzada y al porcentaje de los ingresos generados por la unidad de negocio o línea de productos.

MADUREZ – Es hora de recolectar lo invertido en las etapas anteriores. No hay necesidad de inversiones, y la reinversión es únicamente para mantener la capacidad operativa. El objetivo principal es entonces maximizar el flujo de caja y reducir al mínimo el capital de trabajo, mejorando la productividad de los recursos empleados para optimizar la rentabilidad.

Por lo tanto, incluso manteniéndonos dentro de la perspectiva financiera, el CMI genera la discusión a nivel del cuadro gerencial no solo sobre cómo se evaluará el éxito de la empresa o de cada unidad de negocio, y con qué métricas (indicadores) se cuantificará ese resultado, sino también sobre los inductores que se considera importante monitorear para el impulso de esos resultados a largo plazo. Los objetivos financieros de la estrategia por lo tanto deben tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio entre estas dos líneas actúa como marco organizador para el desarrollo del resto del CMI.

Al ir agregando las siguientes perspectivas, todos los objetivos y medidas deberán estar vinculados en una cadena causa – efecto a la consecución de uno o más de los objetivos de la perspectiva financiera.

2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva hay dos aspectos claves en los que el CMI aporta un enfoque más integrado con la estrategia de la empresa:

- Emparentar los objetivos típicos de esta área (captación, retención, fidelidad, satisfacción del cliente) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.
- Identificar y medir de forma explícita la propuesta de valor que se le va a ofrecer a los clientes según el segmento y mercado seleccionados.

No siempre es fácil pasar de inspiradoras misiones y visiones colgadas en un cuadro a acciones concretas en el sentido de avanzar en los objetivos de esta área, que son los que van a definir nada menos que cómo va a ser vista la empresa por los clientes: como el más barato, el que mejor se ajusta a sus necesidades, o el más innovador, y a través de qué canales llegarán a él, tanto la promoción de los productos como el producto en sí. Estas misiones suelen tener objetivos demasiado amplios, difíciles de traducir en objetivos estratégicos concretos y alcanzables. El CMI aporta entonces enfoque, y “obliga” a los gerentes de área de la empresa a discutir sobre cuál es la propuesta de valor que se le entregará a los clientes objetivo.

SEGMENTACION DEL MERCADO

Es importante entonces que la empresa determine a qué mercado/s objetivo/s estará apuntando, tanto con sus productos actuales, como con nuevos desarrollos a introducir al mercado. Actualmente es común que una empresa tenga varias unidades de negocio, por lo cual si bien hay una imagen global de la empresa detrás de cada una de ellas, los mercados y

segmentos de clientes a los que apuntan pueden ser distintos, así como la estrategia a seguir en cada uno de ellos dependiendo justamente de las características del producto y de los clientes objetivo y sus exigencias.

La segmentación del mercado debe tener bases firmes, los altos niveles de competencia y el grado creciente de especificidad de los productos hacen necesario un mayor énfasis en la investigación de mercado, y los datos que la misma pueda arrojar sobre las preferencias del público objetivo en cuanto al producto en sí, su precio, funcionalidad, garantía, etc. Esta información es fundamental a la hora de determinar los objetivos estratégicos y los indicadores que medirán el grado de avance para cada segmento seleccionado.

INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Kaplan y Norton señalan como los indicadores que aparecen más usualmente en la perspectiva del cliente a los relacionados con:

- **CUOTA DE MERCADO (market share):** Proporción de ventas en un mercado determinado, medida en términos de cantidad de clientes, dinero gastado o unidades vendidas. El objetivo estratégico detrás de este indicador puede variar según la unidad de negocios, la etapa del ciclo de vida del producto, y debe considerar especialmente la cuota en aquellos mercados o segmentos seleccionados en cada caso.
- **CAPTACION DE CLIENTES:** mide la incorporación de nuevos clientes, así como la venta de nuevos productos a clientes ya existentes. El comentario sobre el objetivo estratégico que va a medir este indicador es similar al del punto anterior, el objetivo puede variar según los mismos parámetros.
- **RETENCION DE CLIENTES:** mide el nivel o grado de retención de los clientes ya captados con anterioridad, la frecuencia de compra de los mismos y la evolución del promedio gastado en cada una de esas compras.

La situación es distinta según la base contractual o no de la relación. En aquellas empresas que operan con suscripciones anuales de clientes por ejemplo, la atención está puesta en el cumplimiento del plazo contractual y en la renovación del contrato a su término. Las empresas que operan con compras puntuales, deberán centrarse en la periodicidad de las compras del cliente y el volumen de las mismas. En ambos casos la intención es una vez que un cliente fue captado, con los costos que ello implica, retenerlo a través de distintos mecanismos de fidelización para mantener y profundizar la relación.

- **SATISFACCION DEL CLIENTE:** mide el nivel de satisfacción de los clientes según determinados parámetros de actuación relacionados al producto y la propuesta de valor que engloba al mismo.

Nuevamente se destaca la importancia de la investigación de mercado, en este caso ex post. La satisfacción del cliente suele medirse a través de encuestas con rigor estadístico en su método, de forma tal que las observaciones y conclusiones referidas a la muestra permitan realizar inferencias sobre el conjunto total de clientes objetivo.

- **RENTABILIDAD DEL CLIENTE:** mide el beneficio neto de un segmento de clientes o un cliente en particular después de descontar los gastos directa o indirectamente vinculados a la captación y retención de los mismos.

Captar clientes, retenerlos y mantenerlos satisfechos no asegura que sean rentables. Es más, perder de vista este indicador es sumamente peligroso, y el CMI debe asegurar que haya un análisis de este tipo para asegurar que el crecimiento es sostenible y frenar posibles euforias de corto plazo que a la larga estén destruyendo valor en vez de generarlo. Como dicen los autores, este tipo de indicadores “ayudan a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización”.

ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS

La propuesta de valor que la organización ofrece a sus clientes incluye, además del producto o servicio propiamente dichos, diversos atributos que lo complementan y completan. Los autores señalan la funcionalidad, la calidad, el precio y el factor tiempo. La combinación de estos elementos define cuánto se ajusta un producto a las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales pueden ser distintas para diferentes segmentos del mercado objetivo.

El **TIEMPO** se ha convertido en un arma competitiva esencial. En nuestra sociedad actual el tiempo parece ser un recurso más escaso que nunca, y la confiabilidad en el cumplimiento de los plazos prometidos así como el acortar dichos plazos, se han convertido en armas competitivas fundamentales.

En algunas industrias, la **CALIDAD** ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva, dado que los clientes asumen que los productos o servicios cumplen con las especificaciones, y las fallas o errores en este sentido van quitando fiabilidad a un proveedor. Sin embargo, en otros casos no es solo un factor “de higiene”, y representa una fuente de oportunidades para que una empresa se diferencie de sus competidores.

En definitiva, estos atributos forman parte del producto o servicio, desde el momento en que el cliente evalúa su decisión de compra considerándolos como una unidad, no fijándose únicamente en el **PRECIO**. Sin embargo, éste siempre está presente en la decisión del cliente. Los autores hacen una interesante distinción entre bajo precio y bajo costo de adquisición. El precio más bajo no asegura ser la opción más conveniente aún para aquellos clientes más sensibles al precio, ya que un proveedor de bajo costo puede tener un precio sensiblemente superior al de un competidor, pero entrega productos libres de defectos, en plazo, con las características que más se acercan a lo que realmente necesita el cliente, el cual no incurre en ningún costo adicional y optimiza su tiempo.

Sin embargo, la propuesta de valor no se agota en los atributos del producto, sino que incluye también la imagen de la empresa y las relaciones desarrolladas con el cliente.

IMAGEN – asociada fuertemente a la marca, las empresas invierten parte importante de su presupuesto de publicidad en cimentar y mantener su imagen, asociándola en un proceso de largo aliento a características valoradas por el público objetivo, con la dificultad de que normalmente una marca engloba productos pensados para distintos segmentos del mercado. Reúne los elementos intangibles del producto, que apuntan a preferencias individuales influenciadas también por factores sociales como la necesidad de pertenecer a un grupo o el seguimiento de líderes de opinión. Es un área donde la investigación de mercado tiene mucho todavía por explicar.

Ha cobrado gran importancia en los últimos años la política de responsabilidad social de la empresa como parte importante de su imagen, evidenciando su grado de compromiso y apoyo a la comunidad en la que está inserta, incluyendo su vinculación a eventos tradicionales y preferidos por los distintos segmentos (en nuestro país, por ejemplo, una marca define su posicionamiento en parte si decide auspiciar un conjunto de carnaval o un torneo de rugby).

RELACION CON LOS CLIENTES – Implica la entrega del producto o servicio, así como la atención del cliente durante y después de la venta. El después no solo incluye la garantía, sino el tipo de atención, la facilidad del cliente para realizar reclamos o quejas y la solución de los mismos. Esto se relaciona directamente con la retención y fidelización del cliente que mencionáramos anteriormente como indicador de esta perspectiva.

En este proceso, además de fidelizar al cliente y atender sus necesidades (siempre que sea de forma rentable para la empresa) la empresa no solo alivia la tarea siempre costosa de volver a captar a un cliente, sino que genera información valiosa sobre sus preferencias.

En este sentido se vuelve muy importante contar con recursos informáticos que permitan registrar no solo el reclamo y su resolución como aspecto operativo, sino generar una base de datos que permita definir perfiles de clientes para posibles ventas cruzadas de nuevos productos, apuntando así de forma más eficiente los esfuerzos de venta. Muchas empresas cuentan con lo que se ha denominado CRM (Customer Relationship Management), un registro de todos los contactos con el cliente, que es usado por los departamentos de marketing para recabar información valiosa para la fidelización y la segmentación de la base de clientes.

Estos diversos aspectos de la propuesta de valor tienen mayor o menor importancia relativa dependiendo del tipo de estrategia que adopte la empresa para generar ventajas competitivas. Si se elige una estrategia de liderazgo en producto, por ejemplo, deberá hacer énfasis en la calidad, los plazos de entrega, la imagen y el relacionamiento con los clientes. Esto no implica olvidarse de las demás dimensiones de la propuesta de valor, sino que debe destacarse en la seleccionada manteniendo estándares razonables en las demás.

La perspectiva del cliente entonces define la PROPUESTA DE VALOR a entregar al cliente (atributos + imagen + relaciones), la estrategia con la cual se espera obtener el desempeño comercial que permita alcanzar los resultados deseados a nivel de la perspectiva financiera, tanto a corto como a largo plazo, siguiendo indicadores vinculados a los objetivos estratégicos comunes.

Al desarrollar y clarificar los objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, o la de cada una de sus unidades de negocio, la organización traduce su estrategia en mediciones tangibles que todos pueden comprender y tratar de mejorar.

Una vez que la organización en su conjunto tiene una imagen clara de cuál es la propuesta de valor, a qué clientes objetivo se apunta, y qué resultados financieros se esperan si esa estrategia resulta exitosa, los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo describen COMO se alcanzará esa estrategia. Un excelente desempeño en estas perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

3. LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva deben definirse cuáles son aquellos procesos críticos para conseguir los objetivos planteados a nivel de las perspectivas que analizamos anteriormente. Luego de identificados, debe centrarse el análisis en definir indicadores que permitan monitorear el desempeño en esos procesos que son los encargados principales de generar y entregar la propuesta de valor al cliente para obtener los resultados financieros deseados.

Estos procesos no son entidades aisladas, sino que deben funcionar en forma coordinada, en lo que representa uno de los principales desafíos de toda actividad empresarial. La interconexión de estos procesos conforman lo que Porter llamó “eslabones” en la cadena de valor: “la identificación de eslabones es un proceso de búsqueda de las formas en que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras”. Dicho autor señala la importancia cada vez mayor de los sistemas de información para obtener ventajas competitivas a partir de la interconexión de procesos claves y de apoyo.

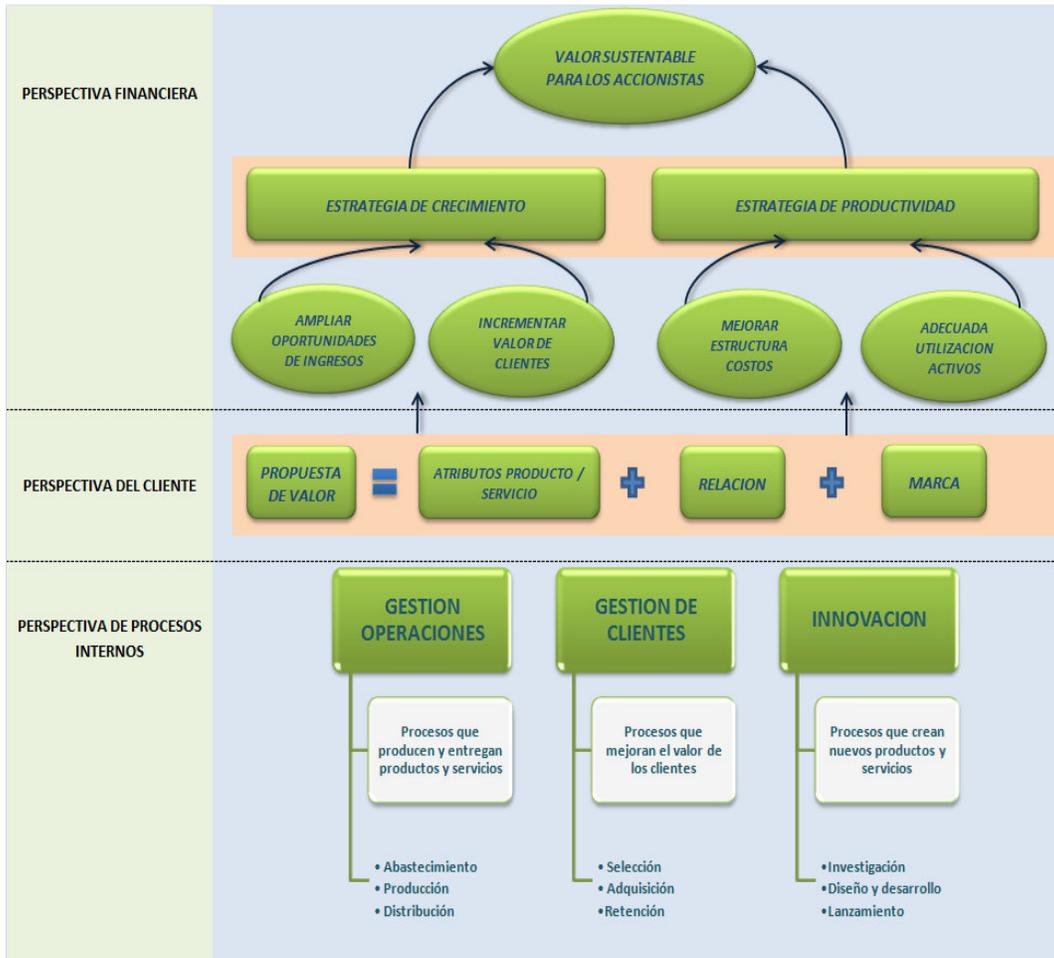
Usualmente en esta perspectiva los esfuerzos se centran en mejorar constantemente la calidad, los tiempos de ciclos y la productividad. Pero estas mejoras son fácilmente igualables e incluso superables por la competencia, por lo cual si bien es de vital importancia la mejora continua de los procesos, difícilmente logre convertirse esto en una ventaja competitiva sostenible, se trata de una cuestión de supervivencia.

Por eso la crucial importancia de gestionar la cadena de valor de los procesos internos con un enfoque sistémico, usándola como soporte de la estrategia definida para lograr la ventaja competitiva. Si bien reconocen que cada tipo de negocio tiene su propio conjunto de procesos para crear valor para los clientes y generar resultados financieros, Kaplan y Norton proponen un análisis de esta cadena de valor en base al siguiente esquema genérico:



En este esquema queda claro que el proceso operativo es parte de un ciclo de generación de valor, pero necesita encuadrarse como efecto de un proceso que empieza y termina en el cliente. Es un medio para un fin, nunca un fin en sí mismo.

Esto resulta aún más evidente si vemos la inserción de estos procesos en un mismo esquema junto a las perspectivas financiera y del cliente ya comentadas.



A la hora de generar valor para los accionistas, cada uno de estos conjuntos de procesos tiene su propio ciclo. La gestión de operaciones, procesos en los cuales se genera y entrega la propuesta de valor a los clientes, tiene resultados a corto plazo (6 a 12 meses), la gestión de clientes está asociado a que ese valor sea sustentable en el mediano plazo (1 a 2 años), mientras que la innovación tiene efectos en el largo plazo (2 a 4 años)

Comentemos cada uno de estos ítems en la cadena de valor de los procesos internos

A) GESTION DE OPERACIONES

Los autores lo identifican como “la onda corta” de creación de valor, comprendiendo desde la generación del producto hasta la entrega del mismo al cliente. Tradicionalmente el control sobre estos procesos se ha centrado en aumentar la eficiencia, mejorando la calidad y los tiempos, lo que puede llevar a que se pierda de vista el objetivo final, que debe ser responder en tiempo y forma a una demanda concreta del cliente.

Los programas de calidad total (TQM por sus siglas en inglés) han aportado a revisar estos procesos teniendo en cuenta los requerimientos de calidad del cliente, optimizándolos para evitar reprocesos y quejas (no conformidades) que podrían evitarse, o al menos disminuirse a un mínimo razonable. El CMI recoge esos avances incluyendo indicadores que surgen de la búsqueda de mejora continua propia de los planes de calidad para estos procesos, y también propone que se incluyan otros indicadores que se relacionen con características diferenciales de sus productos y servicios y de los procesos para generarlos y entregarlos al cliente.

Podemos a su vez dividir estos procesos operativos para un mejor análisis en tres procesos:

A.1) ABASTECIMIENTO (desarrollar y sostener relaciones con proveedores)

Un buen proveedor no es el del más bajo precio sino el de más bajo costo. Además del precio de compra las empresas tienen otros costos asociados al abastecimiento de insumos, tales como hacer los pedidos, recibir los materiales, inspeccionarlos, trasladarlos, almacenarlos en condiciones adecuadas. Esto totaliza un costo total de adquisición del cual el precio de compra es solo una parte. Por lo tanto, es necesario buscar aquellos proveedores con las mejores condiciones para adaptarse a las necesidades de la empresa, en cuanto a funcionalidad de sus productos, la calidad de los mismos y la oportunidad en los plazos de entrega.

Estos procesos son aún más críticos cuando las empresas dependen de sus proveedores para la innovación y diseño de nuevos productos, o cuando integran productos o servicios de los proveedores con los propios para ofrecerle al cliente una mejor propuesta de valor.

Algunos ejemplos de indicadores para este proceso serían los siguientes:

- Tiempo de espera desde la realización del pedido hasta su recepción
- Porcentaje de entregas puntuales
- Numero de proveedores que prestan servicios directamente a los clientes

A.2) PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS

Constituyen el núcleo de la generación de valor en la empresa. Hay numerosas iniciativas y métodos para analizar y optimizar estos procesos, desde la reingeniería hasta los programas de mejora continua. Cada organización debe buscar su forma sin embargo de adaptar estos estándares a su actividad específica para obtener los resultados deseados.

Encontramos infinidad de indicadores para monitorear estos procesos, y cada actividad debe desarrollar los más adecuados a su operativa. Algunos de los más genéricos podrían ser:

- Costo por unidad de producción
- Porcentaje de errores o defectos
- Tiempo del ciclo de producción
- Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
- Rotación de inventarios
- Ciclo de conversión de caja

A.3) DISTRIBUCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LOS CLIENTES

Es el cierre del proceso operativo, la entrega de la propuesta de valor al cliente. Las mejoras en estos procesos están vinculadas a la utilización de canales de distribución efectivos y de bajo costo, siempre con el objetivo de cumplir con los plazos acordados con el cliente.

Los indicadores más comunes son:

- Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo
- Tiempo de espera desde el pedido a la entrega
- Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega
- Numero y frecuencia de quejas de los clientes

Como hemos visto, los indicadores más comunes para la gestión de operaciones, están vinculados a tiempo, calidad y costo.

En cuanto al **TIEMPO**, el objetivo que no hay que perder de vista es cumplir los requerimientos del cliente (o superarlos) de una manera rentable para la empresa, por lo cual si bien sería ideal para ventas tener siempre un stock disponible para cualquier demanda del cliente, producir en exceso y almacenar innecesariamente no constituyen precisamente una forma eficiente de gestionar estos procesos. Por lo tanto es necesario optimizar los tiempos de los llamados ciclos de producción, los cuales se disparan con el pedido del cliente y culminan con la entrega del producto o servicio solicitado con la calidad y en los plazos solicitados. Entre esas dos instancias coexisten varios procesos de la organización que deben funcionar coordinadamente, incluso la interacción con los proveedores de insumos, y para dichos procesos deben definirse objetivos e indicadores que permitan analizar si se están realizando adecuadamente las tareas de forma de optimizar los tiempos.

El ciclo de producción también es aplicable a las empresas de servicios, donde los tiempos de espera de los clientes suelen ser aún más exigentes. Lo mismo en cuanto a la **CALIDAD**; mientras que es mas fácil pensar en indicadores de control estadístico sobre lotes de

producción, tasas de defecto, etc, en las empresas de servicios debe determinarse cuáles son aquellos aspectos que mueven la aguja de la opinión del cliente desde la satisfacción hacia la disconformidad. Puede ser útil en este sentido un programa de mejora continua (TQM) que proporcione un marco donde estas “no conformidades” sean relevadas, analizadas y se emprendan las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se estimen convenientes.

Finalmente, el **COSTO** no debe perderse de vista. Los argumentos del costeo ABC evidenciaron las limitaciones del análisis de costos tradicional, asociada a la producción en masa, que no permiten identificar claramente la distribución de los gastos indirectos, mientras que éstos adquieren un peso cada vez mayor en el costo total de la empresa. Los indicadores de costos de estos procesos operativos que se seleccionen para el CMI deberán tener en cuenta esto para asegurarnos información correcta y confiable para la toma de decisiones.

VINCULO CON LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La eficiencia y eficacia en los procesos internos permite ofrecer a los clientes de la empresa elementos importantes de una propuesta de valor atractiva:

Precios competitivos

Procesos operativos eficientes permiten llegar a un precio interesante para el cliente, manteniendo niveles de rentabilidad adecuados para la empresa

Buena calidad

El objetivo es claro: entregar un producto o servicio sin defectos, que cumpla con las especificaciones o necesidades del cliente

Compra rápida y entrega en tiempo

La definición del tiempo adecuado debe ser la del cliente y no la de las posibilidades de la empresa dada su capacidad.

VINCULO CON LA PERSPECTIVA FINANCIERA

La excelencia operativa se relaciona en forma más directa a la mejora de la productividad, a través de la mejora de la estructura de costos y una mejor utilización de los activos.

El vínculo con el aumento en los ingresos se da en forma indirecta. Al optimizar los procesos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes con productos de buena calidad y entregados en plazos oportunos, la empresa puede empezar a mejorar sus precios al tener una cartera de clientes satisfechos que no consideran únicamente el precio a la hora de tomar su decisión de compra. Esta misma razón facilita la captación de nuevos clientes, incluyendo la migración de clientes de la competencia, así como mejores posibilidades de retención de la cartera actual. Todo esto se ve reflejado en un aumento del valor por cliente y así del total de ingresos.

INTEGRACION CON PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL (TQM)

Indudablemente los indicadores típicos de los programas de calidad son importantes en todos los procesos de gestión de operaciones, y también tienen un papel muy importante en la propuesta de valor que esos procesos entregan a los clientes. Por lo tanto, un buen programa de gestión de la calidad proporciona indicadores básicos para los objetivos de procesos internos y también de la perspectiva del cliente.

La construcción de un CMI proporciona un esquema de relaciones causales explícitas que representan la estrategia de la organización, y genera indicadores que deberían evidenciar claramente los avances obtenidos. Este esquema facilita también apreciar el resultado de controles e iniciativas relativas a la calidad que quizás no fueran tan fáciles de observar de otra manera. Incluso, el CMI identifica procesos completamente nuevos, o interrelaciones nuevas entre procesos ya existentes, que probablemente no hayan sido considerados en un esquema preexistente de mejora continua, o incluso procesos que ya no son claves, y para los cuales se mantenían estrictos controles de calidad, generando pérdida de recursos innecesarios.

B) GESTION DE CLIENTES

Una organización ya no puede definir el éxito de su proceso de gestión de clientes como la simple generación de una transacción, una venta. Estos procesos deben ampliar y profundizar las relaciones con los clientes objetivo. Abarcan la selección, la adquisición, la retención y el aumento del volumen de negocios con los mismos.

B.1) SELECCIÓN DE CLIENTES

Este proceso comienza por una adecuada segmentación del mercado, en base a los beneficios que los actuales o potenciales clientes buscan en el producto o servicio en aquellos casos en que sea posible, o en base a características más fácilmente observables como factores demográficos, geográficos o de estilo de vida, buscando correlacionarlos con sus preferencias.

Una vez identificados estos segmentos, la empresa debe seleccionar cuáles serán sus segmentos objetivo, y qué propuesta de valor es la más adecuada para cada uno de ellos. Generalmente el proceso es inverso, dada la estrategia (una determinada propuesta de valor) se busca determinar cuáles serían los segmentos de clientes más apropiados para ofrecerla, para así optimizar los resultados de los esfuerzos de marketing y venta.

B.2) ADQUISICION DE CLIENTES

Es el proceso más crítico dentro de la gestión de clientes, y comienza cuando las empresas comunican sus propuestas de valor a los nuevos clientes de los segmentos elegidos. Esta comunicación se basa también en la imagen previa que los clientes puedan tener de la marca.

Es importante señalar que la dinámica actual de los negocios provoca que las compras o transacciones sean iniciadas en su mayoría por los clientes, y no solo como reacción ante campañas de marketing o llamadas de ventas. Por lo tanto es fundamental ampliar el elenco de canales de venta, dejando espacio a las nuevas modalidades.

Algunos de los indicadores más comunes son:

- Tasa de respuesta del cliente a las campañas
- Porcentaje de contactos convertidos (ventas sobre contactos)
- Costo por nuevo cliente adquirido

B.3) RETENCION DE CLIENTES

Una de las mejoras formas de retener clientes es cumplir de forma consistente con la propuesta de valor principal, la que originalmente atrajo al cliente, pero también es fundamental asegurar la calidad del servicio, cimentar una buena relación con la organización. El objetivo es que el cliente no piense en cambiar a la competencia, y que compre mayores volúmenes y mas seguido, o que renueve su contrato con la empresa.

Se habla de fidelizar al cliente, generar lealtad. Aun más valioso que generar lealtad es generar compromiso del cliente, lo que ocasiona que este comunique a otros su satisfacción con los productos y servicios de la empresa. Estos clientes, ante una insatisfacción, es más probable que la compartan con la empresa y que incluso aporten elementos para evitar que esas situaciones se repitan con otros clientes, que piensen en cambiarse a la competencia.

Algunos indicadores relacionados a la retención:

- Numero de clientes Premium
- Tiempo de resolución de quejas de clientes
- Porcentaje de consultas no resueltas por primera persona contactada

B.4) CRECIMIENTO DE CLIENTES

Aumentar el valor de los clientes de la empresa es el objetivo último de cualquier proceso de gestión de clientes. Tiene un doble beneficio: al aumentar la profundidad y la asiduidad de la relación no solo se aumenta el valor de cada cliente, el flujo de ingresos asociado al mismo, sino que también aumenta el costo para el cliente de optar por productos alternativos.

Cobra mucha importancia en este proceso lo que habitualmente se conoce como servicio postventa. Es un campo muy propicio para la diferenciación, incluso ante productos muy similares a los de la competencia, dado que está mucho más librado a la inventiva y a la gestión de activos intangibles, tales como el trato proporcionado por el personal de la empresa, su nivel de capacitación para atender las necesidades del cliente, los sistemas de información, la optimización del uso de bases de datos de los clientes y sus características, etc.

Algunos indicadores frecuentes:

- Numero de productos por cliente
- Ingresos por venta cruzada

VINCULACION CON LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Con respecto a la propuesta de valor (recordemos que estaba integrada por los atributos del producto o servicio más la imagen de la empresa y la relación con los clientes), los procesos de gestión de clientes se centran en estas dos últimas dimensiones. La imagen de marca sirve tanto para la selección como para la adquisición de clientes, mientras que la retención y el crecimiento apuntan a la profundización de la relación con los clientes objetivo.

VINCULACION CON LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los resultados financieros relacionados con una buena gestión de los procesos de clientes se vinculan con el aumento de los ingresos. Mientras que la selección y adquisición representan nuevas fuentes de ingresos, la retención y el crecimiento aumentan el valor por cliente.

Una gestión eficaz de los procesos de clientes puede contribuir también a mejorar la productividad, a través de una utilización adecuada de los recursos destinados a la adquisición con campañas mejor dirigidas, y mejorando la retención de clientes para que esos gastos de captación puedan licuarse en períodos mas extensos.

C) PROCESOS DE INNOVACION

Han pasado de ser una actividad de apoyo a ser una actividad clave en muchas industrias, acompañando sus tiempos a la velocidad de los cambios tecnológicos, a los cada vez más reducidos ciclos de vida de los productos, y también a las exigencias cada vez más específicas de los clientes.

Los autores identifican este proceso con lo que llaman “la onda larga” de creación de valor, que empieza por identificar las necesidades de los clientes actuales y/o potenciales a través de la investigación de mercado, para luego en base a la información obtenida diseñar y desarrollar productos capaces de satisfacer esas necesidades. Este proceso puede llevar desde meses a más de un año en algunos casos.

Estos procesos de innovación son los que permiten generalmente que la empresa pueda pensar en incursionar en nuevos mercados y segmentos de clientes.

Por lo tanto, luego de detectar esas oportunidades en el mercado para nuevos productos y servicios, la organización debe evaluar su viabilidad y potencialidad, para así seleccionar cuáles estima conveniente diseñar y desarrollar. El objetivo es lograr un nuevo producto o servicio con las siguientes características:

- i. tiene la funcionalidad deseada
- ii. es atractivo para el público objetivo (relación atributos / precio)
- iii. puede producirse en cantidades adecuadas con calidad constante
- iv. genera un margen de utilidad razonable

El ciclo termina con la introducción del producto al mercado, lo que representa el momento de la verdad, la evaluación acerca de la efectividad de la investigación y el desarrollo realizados a la luz de los resultados obtenidos en el mercado.

Dada la creciente importancia de estos procesos como oportunidades de generación de valor en las organizaciones, adquieren gran importancia las métricas que se seleccionen en el CMI para monitorear este proceso, no solo como indicadores de su repercusión en las ventas y los resultados, sino como inductores de los resultados financieros de períodos siguientes.

El inconveniente es que la relación entre los recursos destinados a I+D y los resultados alcanzados es mucho más débil, y es difícil determinarla con exactitud, al contrario de lo que ocurre con los procesos de generación y entrega del producto o servicio, donde podemos determinar la eficiencia o la productividad fácilmente. Entre otras cosas porque los resultados pueden estar muy diferidos en el tiempo con respecto al momento de la inversión.

Sin embargo, es necesario buscar indicadores que al menos indirectamente reflejen los resultados tangibles que puedan asociarse a la existencia de estos procesos de I+D. Estos tienen como objetivos generar nuevos productos y servicios para cubrir “espacios en blanco” en el mercado, ayudando a aumentar y diversificar los ingresos de la empresa. Teniendo esto en mente, algunos de los indicadores más utilizados son:

- porcentaje de ventas de los nuevos productos respecto al total de ventas (esto implica definir nuevos productos como los lanzados en un período x antes de la medición)
- introducción de nuevos productos en relación a la competencia, o respecto a lo planificado
- tiempo promedio de desarrollo de nuevos productos
- tiempo total del ciclo que comienza con la investigación y culmina con la introducción del producto en el mercado
- período de repago: tiempo que transcurre hasta que el nuevo producto o servicio genera la utilidad suficiente para pagar los costos incurridos en su proceso de I+D.

VINCULO CON LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Hay dos componentes fundamentales que los procesos de innovación deben aportar a la propuesta de valor que se ofrece a los clientes.

El primer componente está representado por los atributos específicos de desempeño de los productos y servicios de la empresa, que deben superar en alguna medida el desempeño de los productos de la competencia.

El segundo componente está dado por el tiempo en que esa funcionalidad superior es puesta a disposición de los clientes: las empresas que buscan destacarse como líderes en innovación deben lanzar sus productos al mercado con mayor rapidez que la competencia. En este sentido, un retraso de algunos meses puede resultar más costoso para una empresa que excederse en el presupuesto destinado a generar esa innovación.

VINCULO CON LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Por la razón que mencionábamos en el párrafo anterior, ser líder en innovación, ser el primero en salir al mercado con nuevos productos y servicios es una importante fuente de ingresos y de crecimiento de los márgenes.

Este crecimiento puede originarse con los clientes y mercados actuales, pero también ampliarse con clientes y mercados completamente nuevos a los cuales los nuevos productos permiten acceder.

La innovación no suele relacionarse en cambio con la mejora de la productividad, al menos en forma directa.

Culminamos así el análisis de esta tercer perspectiva del CMI, en la cual como señaláramos, se genera la propuesta de valor de la empresa y se entrega la misma al cliente, lo que incluye aquellos procesos internos que van desde la creación del producto a partir de la investigación de mercado hasta la entrega del producto o servicio, así como la gestión post venta, o en términos mas globales, el relacionamiento entre la empresa y sus clientes, sin limitar éste a una simple sucesión de transacciones de compraventa.

4. LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Una vez definido en qué debe ser excelente la empresa para proporcionar una propuesta de valor determinada a los clientes objetivo, y así llegar a los resultados financieros deseados en forma sustentable, debe optimizarse la infraestructura para que sea consistente con esos objetivos: **DEBEN ALINEARSE LOS ACTIVOS INTANGIBLES CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.** Los indicadores de esta cuarta perspectiva son entonces los inductores para conseguir los objetivos estratégicos planteados en las tres restantes.

El CMI da vital importancia entonces a lo que los autores en su libro Mapas Estratégicos⁵ señalan como capital humano, capital de información y capital organizacional. Visto de otra manera, en vez de llamarlos capital deberíamos llamarlos activos, intangibles y fuera de balance por naturaleza, pero que de hecho cada vez explican una parte mayor del valor de una empresa. **El seguimiento de los indicadores de esta perspectiva permite seguir el rastro de cómo estos activos intangibles, a través las relaciones causa efecto que los vinculan a indicadores de las demás perspectivas, generan resultados tangibles.**

CAPITAL HUMANO

Al automatizarse la mayoría de las tareas rutinarias, hoy en día es más probable que cualquier persona de la organización pueda influir a través de sus decisiones, dentro de su ámbito de responsabilidad, en la gestión de la empresa.

La búsqueda de optimizar los procesos operativos a través de la mejora continua y de lograr mejores niveles de satisfacción con los procesos de atención del cliente, tienen como insumo

⁵ Robert Kaplan, David Norton, "Mapas Estratégicos". Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004

fundamental el aporte de quienes están directamente vinculados al proceso o en contacto directo con el cliente. Estos informantes de primera línea son cada vez más tenidos en cuenta, las mejoras en los procesos ya no las propone únicamente un grupo reservado de expertos.

Es por esto que es clave una calificación y capacitación de las personas, que cada vez más representan la cara visible de la organización, formando parte de la propuesta de valor ofrecida al cliente. Esto además genera motivación en el personal, que incrementa sus conocimientos sobre la gestión de la empresa, se siente escuchado y tenido en cuenta al encontrar medios para hacer sugerencias sobre su tarea diaria.

El nivel de capacitación debe ser acorde a las responsabilidades que se le asignen a cada persona, no solo a los vinculados al proceso de atención al cliente, sino en todas las áreas de la organización. Especialmente en aquellos casos en que la responsabilidad con respecto al éxito de la estrategia de la empresa sea mayor, es decir, aquellas personas que estén a cargo de procesos críticos. En caso de que existan brechas entre las responsabilidades estratégicas y el nivel de competencias y conocimientos, deben diseñarse programas con las acciones necesarias para ir las cerrando.

Por lo dicho anteriormente, es importante y necesario, empezar a generar indicadores que permitan obtener información sobre esta perspectiva de la organización, por ejemplo:

- Participación en las decisiones vinculadas a su área de actividad
- Retorno o evaluación de sus supervisores acerca de su desempeño, y grado de reconocimiento del mismo
- Comodidad del ambiente de trabajo, que atiende a factores físicos y emocionales
- Acceso a la capacitación necesaria para desarrollar sus tareas (el tema de la capacitación suele generar indicadores propios, como % de personas con el nivel de capacitación adecuada para su cargo, cantidad de horas de capacitación en determinado período, etc.)

El nivel de satisfacción de los empleados repercute de forma directa en otro indicador importante que es la retención de los mismos, medida a través de índices de rotación del personal. La empresa invierte tiempo y recursos en la selección e inducción de un nuevo empleado, que a su vez pasa un período natural de curva de aprendizaje sobre la cultura y los valores de la organización, sus productos y su forma de relacionarse con los clientes.

La insatisfacción con el trabajo, incluso con aspectos del ámbito laboral, provoca mayores niveles de rotación del personal, lo que puede derivar en una actividad casi continua de inducción que distrae recursos que podrían ser usados en otras actividades, además de afectar directa o indirectamente el nivel de atención al cliente. La empresa debe considerar entre sus objetivos en esta perspectiva, el retener a aquellos empleados en los cuales tenga interés a largo plazo, en otras palabras, invertir en ellos y en su formación, especialmente la de aquellos que desempeñan cargos clave en la organización.

CAPITAL DE INFORMACION

El capital de información consiste en sistemas, bases de datos y redes, que ponen la información y los conocimientos a disposición de la organización. Al igual que el capital humano, adquiere su real dimensión de valor dentro del contexto de la estrategia.

Cuenta con dos componentes:

- a) Infraestructura tecnológica, que incluye la infraestructura física (gestión de comunicaciones, gestión de datos, seguridad) y la de gestión (gestión de TI, arquitectura y estándares, I+D de TI)
- b) Aplicaciones (analíticas y de transacciones) que son combinaciones de información, conocimientos y tecnología para respaldar los principales procesos de la empresa.

El indicador más significativo sobre capital de información es la **DISPONIBILIDAD**, especialmente por el caso de las aplicaciones. El objetivo es medir el grado de preparación del capital de información para respaldar la estrategia de la empresa, es decir, respaldar el funcionamiento de los procesos críticos.

Al analizar los procesos claves para el logro de la estrategia, es necesario considerar cuál es el apoyo necesario de TI para sus distintas etapas. Al igual que en el caso del capital humano, en el caso de existir brechas es necesario emprender las acciones necesarias para cerrarlas.

CAPITAL ORGANIZACIONAL

Se refiere a aspectos como la motivación, la delegación de responsabilidades (empowerment) y la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización. El capital organizacional proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles, de capital humano y de información, así como los activos físicos y financieros tangibles, no solo estén alineados con la estrategia, sino integrados y en funcionamiento conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.

Los elementos comunes del capital organizacional a casi cualquier organización son:

- **CULTURA:** conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores necesarios para ejecutar la estrategia
- **LIDERAZGO:** disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles
- **ALINEACION:** objetivos e incentivos individuales y de equipo vinculados a la obtención de los objetivos estratégicos
- **TRABAJO EN EQUIPO:** cooperación y coordinación a nivel de toda la organización

Cada organización tiene su cultura, su forma de hacer las cosas. Dos empresas de una misma rama de actividad, con productos similares, tienen sus diferencias que empiezan a partir del estilo de dirección, el tipo de estructura jerárquica (más o menos plana), la vocación por la innovación, si estamos en una empresa de carácter familiar o en una multinacional, etc.

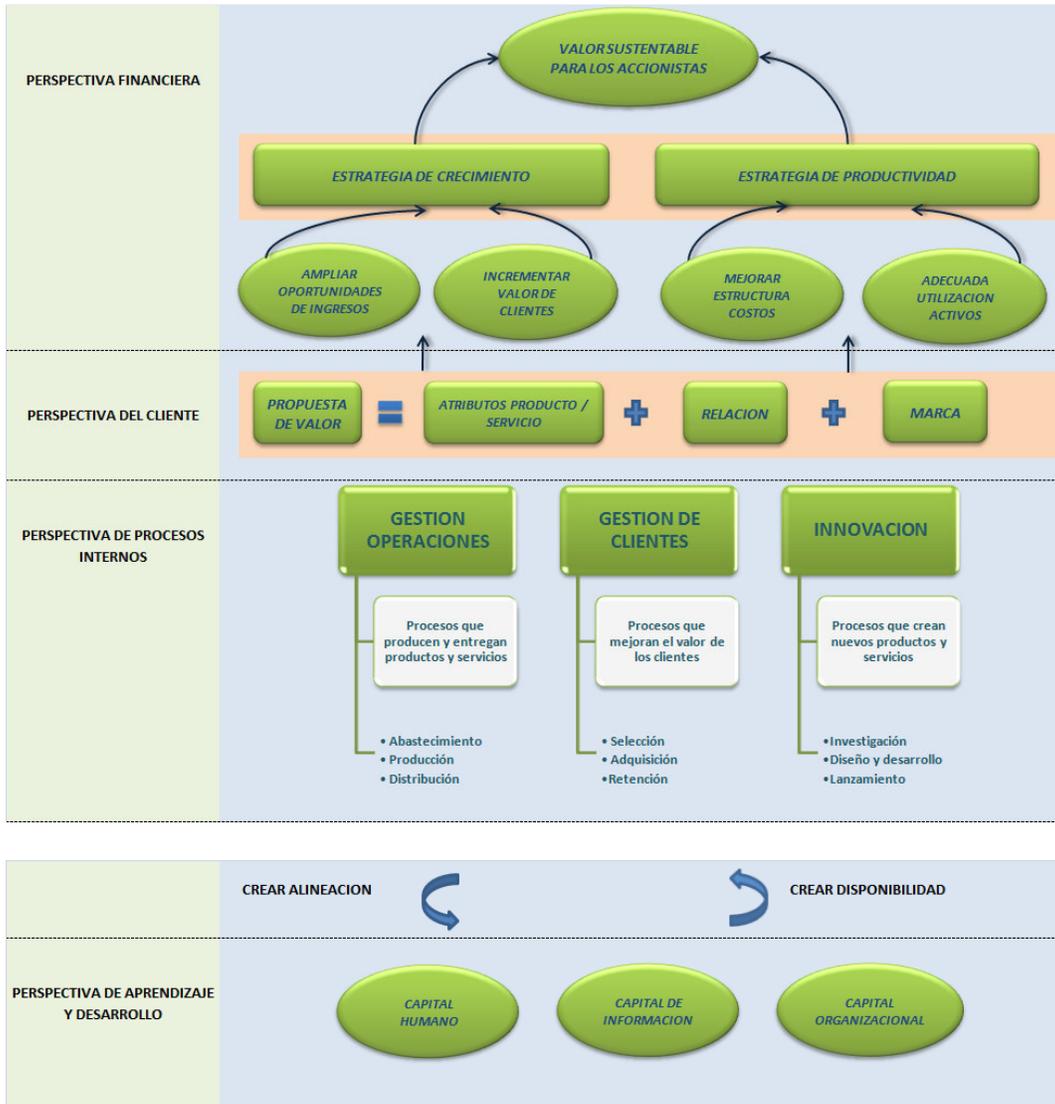
Esta cultura está vinculada a los valores de la organización, que le dan su identidad, los cuales son comunicados a los nuevos integrantes a través de métodos formales (un código de conducta y ética) o más informales, como lo son el contacto diario con los directivos y compañeros de tareas. Estos valores se relacionan con el grado de importancia que la organización le da a aspectos tales como el trabajo en equipo, la iniciativa y la disposición al aprendizaje.

El estilo de liderazgo también está relacionado a la cultura de la organización, y es fundamental la adecuación entre las responsabilidades y el nivel de conocimientos y habilidades de las personas que tengan función de líder a distintos niveles de la organización.

La parte más desafiante es tratar de alinear los objetivos organizacionales con los individuales. Nuevamente, encontramos aquí una ventaja de la aplicación del CMI, dado que clarifica los objetivos de cada área y su vinculación a los objetivos globales de la empresa, permitiendo el acceso y participación en el delineamiento de los planes a niveles de la organización que antes no participaban en el proceso, mejorando la alineación estratégica y los niveles de motivación.

Esto último también es fundamental como insumo a la hora de desarrollar un sistema de incentivos, que vincule en cierta medida el reconocimiento al logro de estos objetivos.

Agreguemos entonces al esquema que veníamos realizando esta cuarta perspectiva, que no en vano está en la base del CMI:



Es necesario entonces asegurar la **DISPONIBILIDAD** del capital humano (habilidades, conocimiento, valores) y del capital de información (sistemas, bases de datos, redes) de la organización, así como el marco de cultura organizacional (liderazgo, trabajo en equipo), pero además procurar la **ALINEACION** de esos activos intangibles con la estrategia de la organización. Estos deben ser los pilares sobre los cuales se apoya la ejecución de esa estrategia: una actuación excelente con un uso eficiente de los recursos en los procesos críticos para generar y entregar la propuesta de valor adecuada para cada segmento de clientes objetivo, y así obtener los resultados esperados en la perspectiva financiera, tanto por el aumento de los ingresos como por las mejoras en la productividad.

El CMI sigue el trayecto desde estos elementos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo hasta la perspectiva financiera, permite seguir la trama de la estrategia, y clarificar aquellos aspectos a los cuales se les debe prestar especial atención, tanto como señales de lo ya ocurrido como de lo que puede llegar a ocurrir. Con el complemento de los mapas estratégicos, esta trama se hace aún más clara y fácil de transmitir.

APENDICE: MAPAS ESTRATEGICOS

El CMI puede ser como vimos, una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización. Los autores (Kaplan y Norton) en su libro Mapas Estratégicos ya citado dan un paso más y nos dan diversos ejemplos sobre la utilización de lo que denominan mapas estratégicos como una representación gráfica de la estrategia a través de las relaciones causa efecto a través de las cuatro perspectivas.

Esta representación ayuda a captar la lógica y la naturaleza dinámica de la estrategia, lo que proporciona una mayor claridad a la hora de definir objetivos, para los cuales el CMI deberá definir indicadores y metas a alcanzar. El mapa se convierte en el eslabón entre el planteo de una estrategia y su ejecución, un mapa de la creación de valor en la organización mucho más detallado que el esquema de la cadena de valor que comentáramos anteriormente.

Un ejemplo de mapa estratégico es el que vimos para representar las cuatro perspectivas del CMI. Para cada tema estratégico deben definirse los objetivos a nivel de cada perspectiva, y para cada uno de esos objetivos estratégicos los indicadores para medir el grado de avance.

Estos mapas permiten seguir mejor la pista de cómo los activos intangibles generan valor para la organización, con características distintas a cómo lo hacen los activos tangibles:

- *La creación de valor es indirecta* – las mejoras en los activos intangibles llegan a los resultados financieros a través de cadenas de causa efecto.
- *El valor es potencial* – Aparece al combinarse con otros activos. **Es tarea de los procesos internos transformar ese valor potencial en valores tangibles.**
- *El valor es contextual* – el valor de estos activos intangibles no se puede medir por separado, depende de su alineación con la estrategia.

Con respecto a este último punto, los autores señalan que **“la alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor par el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia”**

Al traducir la estrategia a la lógica de un mapa estratégico y un CMI con sus objetivos e indicadores, las organizaciones consiguen:

- TRADUCIR LA ESTRATEGIA A TERMINOS OPERATIVOS
- ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA
- INVOLUCRAR LA ESTRATEGIA EN EL TRABAJO DIARIO DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Pero nos recuerdan los autores, que no solo alcanzan el marco y las herramientas para lograr el éxito, es fundamental la participación activa del equipo directivo. Si los que dirigen la empresa no lideran y mantienen vigente el proyecto, el cambio no tendrá lugar, si consideran el CMI como simplemente un sistema de medición que les saca tiempo de lo “realmente importante”, nunca se dará la transición hacia un nuevo sistema de gestión.

CONTROL INTERNO – PERSPECTIVA DEL INFORME COSO

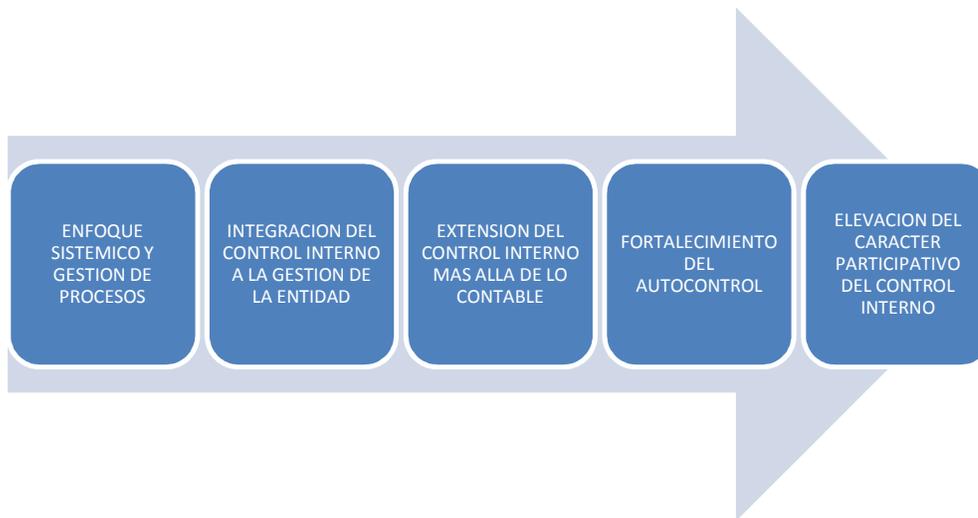
El “informe COSO” sobre control interno es emitido en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), como resultado de la labor de un grupo de trabajo integrado por representantes de los siguientes organismos profesionales:

- AAA – Asociación Americana de Contadores
- AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados
- FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros
- IIA – Instituto de Auditores Internos
- IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

El objetivo de este trabajo fue aportar una definición sobre el concepto de Control Interno que sea aceptada como un marco común, aplicable a todo tipo de organizaciones y que por lo tanto facilite la evaluación del sistema aplicado en cada caso.

Este informe y su amplia difusión determinaron el pasaje de un enfoque “tradicional” del control interno a un enfoque más dinámico, integrado al proceso habitual de trabajo, capaz de influir en forma dialéctica sobre la estrategia de la organización y su aplicación, haciendo énfasis en la eficiencia y eficacia.

Estos avances podrían graficarse de la siguiente manera:



La definición de Control Interno (CI) aportada por este trabajo es la siguiente:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**
- **FIABILIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA**
- **CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y NORMAS APLICABLES**

Analicemos los aspectos fundamentales de esta definición:

EL CONTROL INTERNO ES UN PROCESO....

Las actividades de una organización se realizan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El CI debe ser parte de dichos procesos y estar integrado en ellos, resulta mucho más efectivo cuando se incorpora a la infraestructura de una entidad y forma parte de su cultura, en vez de aparecer como un agregado o una carga.

La incorporación de controles puede influir en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos y de mantenerse dentro de los planes estratégicos, y es fundamental como apoyo de sus iniciativas de CALIDAD. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionan y controlan los negocios. **El CI no solo está integrado en los programas de calidad, sino que suele ser esencial para que éstos tengan éxito.**

...LLEVADO A CABO POR PERSONAS

Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, y de la misma manera el CI influye la actuación de las personas. Incluye a la dirección, los jefes de área y todos los empleados. Cada integrante de la organización debe conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

...QUE PROVEE SEGURIDAD RAZONABLE EN CUANTO A LA CONSECUCION DE OBJETIVOS

Por mejor diseñado, implantado y monitoreado que esté, el CI solo puede proveer un grado de seguridad razonable a la dirección sobre la consecución de los objetivos de la entidad. Las limitaciones pueden ser de varios tipos: decisiones erróneas, fallos humanos en el procedimiento de control por errores u omisiones, o incluso la dirección podría eludir el sistema si lo quisiera.

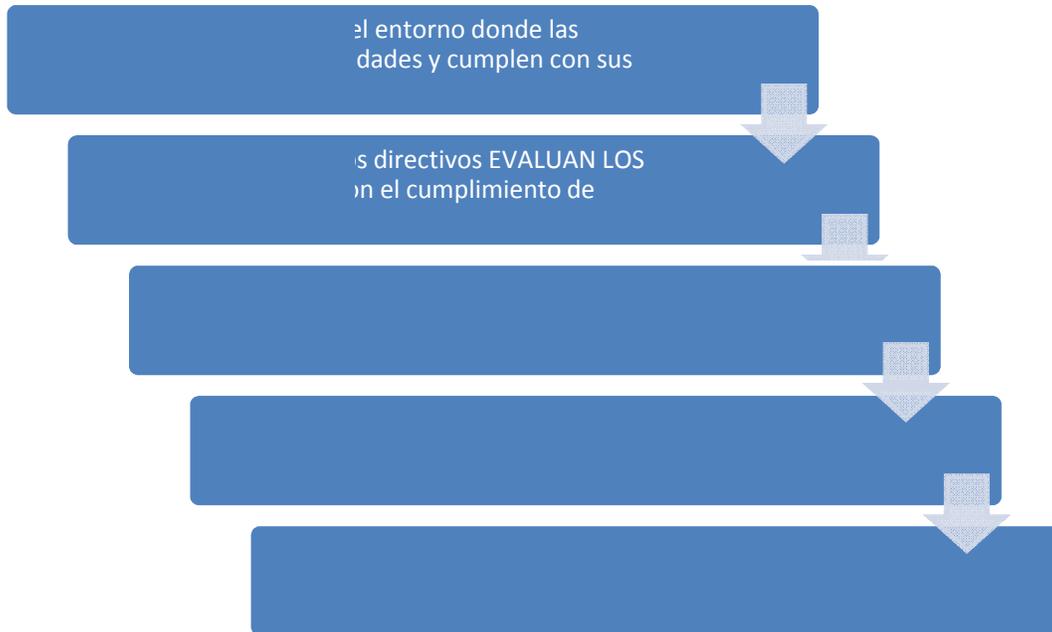
Con respecto a las tres categorías de objetivos, los operacionales no siempre están bajo el control total de la entidad. Respecto a tales objetivos en particular, el sistema de CI solo puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la dirección y los supervisores están informados oportunamente del grado de avance en la consecución de esos objetivos

EFICACIA: el sistema puede considerarse **eficaz** en cada categoría de objetivos si la dirección tiene un grado de seguridad razonable de que, por ejemplo, **disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad. Para ello, y con respecto a cada componente, deben estar presentes y funcionando eficazmente cada uno de los componentes del sistema de CI**

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, y por otra parte es posible que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, puedan ser satisfactorios en su conjunto. Veamos entonces cuáles son esos componentes según el informe COSO

COMPONENTES DEL CI

Estos cinco componentes están relacionados entre sí, derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.



Antes de comentar en detalle estos componentes, es bueno aclarar el alcance de las actividades propias de un sistema de CI y empezar a situar su papel en la gestión de la empresa, para lo cual el libro proporciona el siguiente cuadro (pag.26) que deja en claro qué aspectos son parte del CI y cuáles no:

| ACTIVIDADES DE GESTION | CONTROL INTERNO |
|---|-----------------|
| Establecimiento de objetivos de la entidad | |
| Planificación estratégica | |
| Establecimiento de factores del entorno de control | ✓ |
| Establecimiento de objetivos por actividad | |
| Identificación y análisis de riesgos | ✓ |
| Gestión de riesgos | |
| Dirección de las actividades de gestión | ✓ |
| Identificación, recopilación y comunicación de la información | ✓ |
| Supervisión | ✓ |
| Acciones correctivas | |

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

1. INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

Los objetivos de una entidad y la forma de conseguirlos están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento.

Un clima ético contribuye a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control, e incluso permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control mas elaborados.

El comportamiento ético y la integridad son producto de una “**cultura organizacional**”. Las políticas oficiales especifican lo que la dirección quiere que ocurra, y la cultura organizacional determina qué es lo que ocurre en la realidad. Debe encontrarse un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa, sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad para buscar un desarrollo sustentable en el largo plazo. Centrarse únicamente en objetivos a corto plazo perdiendo de vista el panorama global puede resultar perjudicial para uno o mas de los actores involucrados y en definitiva perjudicial para la empresa en su conjunto. Mas aun si se generan presiones para alcanzar objetivos demasiado exigentes, o se asocian en forma excesiva las gratificaciones al rendimiento con respecto a esos objetivos.

La dirección entonces influye de forma determinante en el marco general en el cual va a operar el sistema de CI de la organización, empezando con el ejemplo proporcionado por su actitud como forma de transmitir el mensaje.

2. COMPETENCIA PROFESIONAL

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo.

La organización debe tener definido el nivel de competencia requerido para cada cargo, estableciendo así las aptitudes y conocimientos que deben tener las personas que los ocupen, así como la experiencia y formación requeridas en cada caso.

Es importante además desde el punto de vista del control dejar claramente definidas las responsabilidades de cada cargo y su nivel de autoridad.

3. FILOSOFIA DE DIRECCION Y ESTILO DE GESTION

Estos aspectos afectan la manera en que la empresa es gestionada e incluso el tipo de riesgo empresarial que se acepta.

Cuanto mas riesgo asume una empresa mayor es la incertidumbre, por lo tanto crece proporcionalmente la necesidad de que estén a tono otros elementos del CI. Es la dirección la que determina ese nivel de riesgo “aceptable” y transmite con él un mensaje al resto de la organización.

El estilo de gestión también puede variar en función del tamaño de la empresa, si es relativamente pequeña esa gestión puede ser mas informal, mientras que en casos de empresas grandes y mas formales cada vez mas se hacen necesarias políticas y

procedimientos escritos para clarificar cómo se pretende que se hagan las cosas y de qué manera se van a monitorear y evaluar los resultados.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades (principales y de apoyo) para la consecución de los objetivos. Debe estar en función del tamaño de la entidad y la naturaleza de las actividades que desarrolla. Es necesario que estén claramente definidas las áreas de responsabilidad y autoridad, y que se establezcan canales de comunicación adecuados a lo largo y ancho de esa estructura, permitiendo el flujo de información necesario para la gestión.

5. ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El desafío es delegar suficiente autoridad para situar la toma de decisiones mas cerca del personal de “primera línea”, en la medida necesaria para el logro de los objetivos. Los riesgos deben asumirse en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar los mismos en base a prácticas prudentes (autocontrol).

Una mayor delegación puede exigir implícitamente un mayor nivel de competencia del personal al asumir mas responsabilidad, lo cual impacta sobre su papel en el CI.

Otro desafío es lograr que el personal entienda los objetivos de la organización, así como los de su área de acción y cómo se relacionan entre sí, lograr conciencia sobre como influyen sus acciones u omisiones sobre el trabajo de otros.

6. POLITICAS Y PRACTICAS DE RRHH

Indican al personal los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Incluye las actividades de selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, remuneración y corrección.

En los ítems anteriores señalábamos la importancia de definir para cada cargo los conocimientos y experiencia requeridas, la inducción es el primer contacto del nuevo integrante con la cultura y el tono de control de la organización, la capacitación es fundamental para equilibrar las exigencias del cargo con los conocimientos, el proceso de evaluación determina qué actitudes valora la empresa, y la corrección puede ser un claro mensaje de qué es considerado correcto y qué no en la organización.

EVALUACION DE RIESGOS

El riesgo es inherente a los negocios, no existe el riesgo cero, por lo tanto, la dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de esos límites. Esto se da como consecuencia de la definición de objetivos de gestión.

OBJETIVOS

Una vez determinada la estrategia global de la organización (misión, análisis FODA) y el plan estratégico derivado de ella, es necesario establecer objetivos específicos para las diversas actividades, coherentes entre sí y consistentes con el plan estratégico.

Debe haber coherencia también en la asignación de recursos (presupuesto, RRHH, IT) para la ejecución de cada actividad según los objetivos que le fueron planteados.

LOS OBJETIVOS RELATIVOS A LAS ACTIVIDADES DEBEN SER CLAROS Y MEDIBLES. DEBE EXISTIR UN CONCENSO ENTRE DIRECCION Y EMPLEADOS SOBRE QUE ES LO QUE DEBE CONSEGUIRSE Y SOBRE LA FORMA DE DETERMINAR EN QUE MEDIDA SE ALCAZARON LOS OBJETIVOS.

Este tipo de objetivos tiene algunas particularidades. La entidad puede verse sometida a acontecimientos externos que no puede controlar, en todo caso puede preverlos con cierto nivel de probabilidad y desarrollar un plan de contingencia para intentar amortiguar el impacto.

UNAS OPERACIONES ADECUADAS Y COHERENTES CON LOS OBJETIVOS NO GARANTIZAN EL ÉXITO. LA META DEL CI EN ESTA AREA SE CENTRA EN LA PRESENTACION OPORTUNA A LA DIRECCION DE INFORMACION SOBRE EL RENDIMIENTO Y EXPECTATIVAS DEL NEGOCIO.

RIESGOS

La identificación y análisis de los riesgos es un proceso continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de CI eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes y potenciales a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para gestionarlos.

IDENTIFICACION – El rendimiento de la entidad puede verse afectado por factores internos y externos. El nivel de riesgo aumenta a medida que las actividades se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. En este sentido, existen objetivos explícitos e implícitos, estos últimos asociados a actividades cuyo rendimiento se considera aceptable, en las cuales el objetivo es “mantener las cosas como están”.

La identificación de riesgos es un proceso iterativo y suele estar integrado con la planificación. Deben identificarse todos los riesgos, considerando las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre la entidad y terceros.

Factores externos:

- Avances tecnológicos
- Necesidades o expectativas cambiantes de los clientes
- Actividades de la competencia
- Nuevas normas y reglamentos
- Entorno macroeconómico
- Suministro de insumos claves (proveedores estratégicos)

Factores internos:

- Formación y motivación del personal, involucramiento en el logro de los objetivos
- Cambios en áreas de responsabilidad y autoridad
- Grado de exigencia de los objetivos con respecto a prácticas anteriores
- Estructura organizativa adecuada al plan estratégico y las operaciones requeridas.

Para evitar que en este proceso se omitan riesgos relevantes, es mejor efectuar la identificación independientemente de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, siempre dentro de límites razonables.

ANALISIS

Una vez determinados los riesgos inherentes a determinado objetivo, ya sea a nivel de empresa o de cada actividad, es necesario analizarlos.

- Estimación de la importancia del riesgo
- Evaluación de la probabilidad (o frecuencia) de que se materialice
- Análisis de cómo debe gestionarse el riesgo, es decir, evaluar las medidas a adoptar

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forma parte del CI, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontarlos. Estos son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del sistema de CI.

Lo que sí forma parte del sistema de CI son las políticas y procedimientos que permiten que la dirección efectúe el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones. Estos constituyen las:

ACTIVIDADES DE CONTROL

Su objetivo es asegurar en un grado razonable que se están cumpliendo las medidas que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Existen diferentes tipos, entre ellos:

- ANALISIS EFECTUADOS POR LA DIRECCION – Los resultados obtenidos en las áreas claves son comparados con presupuestos, previsiones, ejercicios anteriores y con el desempeño de la competencia. También se sigue la puesta en marcha de planes de

desarrollo de nuevos productos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de esta información representan actividades de control.

- **GESTION DIRECTA DE FUNCIONES POR ACTIVIDADES** – Similar a la anterior pero a nivel de actividad, es llevada a cabo por los responsables de las diversas funciones de la empresa.
- **PROCESO DE INFORMACION** – Controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Las anomalías que requieran seguimiento son analizadas por el personal idóneo y son transmitidas a los responsables cuando es necesario. Control del acceso a los datos, archivos y programas informáticos.
- **CONTROLES FISICOS** – Equipos, maquinaria, tesorería, inversiones: recuentos físicos.
- **INDICADORES DE RENDIMIENTO** – El análisis de un conjunto de datos (operativos y/o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas constituyen actividades de control por excelencia.
- **SEGREGACION DE FUNCIONES** - Oposición de intereses para reducir riesgo de fraudes.

Las actividades de control se apoyan en dos elementos: **POLITICAS** (qué debería hacerse) y los **PROCEDIMIENTOS** necesarios para llevar a cabo esas políticas.

Las actividades de control, sin ser un fin en sí mismas, forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta administrar el riesgo y lograr sus objetivos, constituyendo uno de los ejemplos más claros de integración del control a la gestión.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

INFORMACION

La información es necesaria en todos los niveles de la empresa, y no solo la generada internamente, sino también hechos, actividades y factores externos necesarios para la toma de decisiones. Esto constituye un sistema de información en un sentido amplio.

Dicha información debe ser la que se ha determinado puede ser relevante para la gestión del negocio, y debe llegar a las personas que la necesiten, en la forma y plazo adecuada para permitirle tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades, entre ellas las de control.

Los sistemas de información a veces funcionan como **herramientas de supervisión**, recogiendo determinados datos de forma rutinaria, y por otra parte funcionan a través de **acciones puntuales** para obtener información que no requiere tanta periodicidad.

Además de la importancia del contenido y la oportunidad de la información, otras características importantes son su **ACTUALIDAD, EXACTITUD y ACCESIBILIDAD**

Una característica cada vez más notoria de la información es su carácter estratégico. El desarrollo de la informática ha permitido que los sistemas de información proporcionen posibilidades antes impensadas, en relaciones de costo beneficio que se han invertido. Se pueden procesar miles de datos en segundos y transformarlos en información clave, por

ejemplo, sobre un cliente, para determinar perfiles y optimizar la segmentación de la ofertas de productos y/o servicios de la empresa.

COMUNICACIÓN

La comunicación es inherente al sistema de información. Cada función concreta ha de especificarse con claridad, y cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de CI, cómo funcionan los mismos y cuál es su responsabilidad en dicho sistema.

Deben existir mecanismos adecuados para comunicar información relevante entre los distintos niveles de la organización (multidireccionales), con clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

Es importante también la comunicación externa, líneas abiertas de comunicación con clientes y proveedores permiten a la organización responder mejor a las necesidades y expectativas relacionadas a sus productos y servicios.

SUPERVISION

Los sistemas de CI e incluso la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo. El proceso de supervisión asegura que el CI continúa funcionando adecuadamente.

Existen actividades de supervisión continuadas y evaluaciones puntuales, la frecuencia e intensidad de cada tipo dependen del diseño del propio sistema.

Entre las CONTINUADAS encontramos:

- Revisión de resultados de gestión → revisión de resultados, presupuesto, etc
- Comunicaciones recibidas de terceros → incluyendo reclamos de clientes
- Adecuada estructura organizacional y supervisión apropiada
- Comparación de registros con activos físicos

El alcance y la frecuencia de la evaluación del CI varían según la magnitud de los riesgos objeto de control. Cuando se toma la decisión de evaluar todo el sistema de CI, deberá centrarse la atención en cada uno de los componentes con respecto a todas las actividades importantes. El alcance dependerá también de cuál de las categorías de objetivos va a ser objeto de análisis.

Quién realiza la supervisión?

Esta supervisión suele darse a través de la AUTOEVALUACION. El encargado de una unidad de negocios por ejemplo analizará los factores vinculados al entorno de control y los responsables más operativos evaluarán la eficacia de los demás componentes del control. Estos resultados son presentados a la dirección para su revisión.

En el caso de empresas que cuentan con un equipo de auditoría interna, esta supervisión es parte integrante de sus funciones habituales. También constituye un elemento importante a la hora de determinar la eficacia del CI la opinión y/o informes de auditores externos.

La evaluación implica analizar el diseño teórico del sistema, sus actualizaciones y el registro de las mismas, para una vez validado el mismo comprobar si está vigente y se utiliza en la práctica, es decir, el real funcionamiento del sistema. Para esto se combina el análisis de los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles y entrevistas con los empleados que aplican y son afectados por esos controles.

El objetivo último de este proceso debe ser siempre determinar si el sistema sigue proporcionando una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos.

En cuanto a la documentación, es lógico que empresas mas grandes requieran manuales de políticas, procedimientos escritos con sus correspondientes diagramas de flujo, descripciones de puestos, etc. Pero aun en esos casos, existen mecanismos de control informales que se aplican regularmente y en forma eficaz, los cuales también pueden comprobarse, aunque no con la misma claridad que los mecanismos formales.

APORTES POSTERIORES AL INFORME COSO: ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT) - ADMINISTRACION DEL RIESGO EMPRESARIAL

EL ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la misma.

El concepto de ERM incluye o comprende al CI en el sentido de la definición dada por el informe COSO, es más amplio, especialmente en lo referido a la administración y gestión del riesgo. Ninguna entidad opera en un ámbito libre de riesgos, y el ERM tampoco puede generarlo, pero si ayudar a manejar estos riesgos en forma más eficaz.

Cómo define el ERM los riesgos?: las empresas actúan cada vez mas en marcos de incertidumbre, esto implica la dificultad de determinar en forma precisa la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos eventuales y sus consecuencias. Estos acontecimientos pueden representar riesgos pero también oportunidades; los riesgos son aquellos que tienen un impacto eventualmente negativo para el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, un **riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que afecte adversamente el logro de los objetivos estratégicos.**

Al estar íntimamente ligados a la probabilidad de logro de estos objetivos, el nivel de riesgo se define en el momento de la planificación estratégica. El directorio y/o la gerencia determinan el nivel de riesgo aceptado al evaluar distintas estrategias para el logro de las metas trazadas, luego al establecer objetivos asociados a la estrategia adoptada y finalmente al desarrollar mecanismos para administrar los riesgos relacionados. En este aspecto es que el ERM hace especial énfasis, en la alineación del nivel de riesgo aceptado con la estrategia de la empresa.

Asociado a este punto, el ERM agrega una cuarta categoría de objetivos que puede trazarse la empresa, a los que maneja el informe COSO (referidos a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento) agrega los **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**. Relacionados con las metas de alto nivel, éstos deben estar en consonancia y ser soporte de la visión y misión de la empresa, para lograrlos pueden existir alternativas con mayor o menor incertidumbre. **El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para lograrlos**. ERM propone que la empresa adopte una visión conjunta (portfolio view) del riesgo. Debe existir una apreciación del riesgo a nivel de cada unidad, para que la dirección pueda determinar si el riesgo global está dentro del nivel aceptado.

En este proceso, “la gerencia busca alinear la organización, la gente, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de una estrategia exitosa y permitir a la entidad permanecer dentro de su nivel de riesgo aceptado”.

Por lo tanto, el ERM le agrega al ambiente de control, como responsabilidad de la gerencia, el delinear el tono o la cultura de riesgo de la organización (actitudes, valores, prácticas), para que se entienda claramente por parte de los integrantes de la misma qué nivel de riesgo está dispuesta a asumir para el logro de sus objetivos.

Los riesgos deben ser apreciados, desde el punto de vista de su probabilidad de ocurrencia y el eventual impacto de la misma. En esto el ERM no difiere de lo que vimos anteriormente, lo que agrega es una mayor profundización sobre la forma en que puede medirse ese impacto. Las técnicas pueden ser cualitativas o cuantitativas, basadas en series observables de datos pasados y/o estimaciones subjetivas. Tampoco tienen que ser uniformes en toda la organización, pueden variar según las características de las distintas actividades, pero en todo caso deben buscar facilitar la apreciación global del riesgo a nivel entidad.

También, en consonancia con una visión global del riesgo, resalta la importancia de considerar no solo el impacto de acontecimientos en forma aislada, sino la posibilidad de cadenas de acontecimientos que interactúan. El impacto de un acontecimiento aislado puede estar dentro del nivel de riesgo aceptado, pero si este desencadena otros acontecimientos y el impacto es más significativo, el nivel de riesgo puede exceder esos niveles.

La apreciación del riesgo se aplica a lo que el ERM llama el **riesgo inherente**, es decir el riesgo en “estado puro”, en ausencia de cualquier acción de la gerencia para mitigar su probabilidad de ocurrencia o impacto. Ante el riesgo detectado debe generarse una respuesta, cuyo resultado debería ser disminuir la probabilidad y/o impacto del riesgo para que quede dentro del margen de tolerancia al riesgo de la entidad.

La tolerancia al riesgo está dada por el nivel aceptable de variación con respecto al logro de los objetivos. Cómo se expresa esa tolerancia?, dado que el grado de avance en el logro de estos objetivos es evaluado con medidas de desempeño, puede ser aún mas claro utilizar esa misma unidad de medida para considerar el eventual impacto de determinado riesgo para el logro de un objetivo específico. Para ello es importante la existencia de información observable del pasado que permita, junto a las estimaciones subjetivas, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas generar posibles escenarios para ser analizados.

Las **respuestas al riesgo** corresponden a las siguientes categorías:

- EVITAR: abandonar las actividades que generan el riesgo
- REDUCIR: reducir la probabilidad, el impacto o ambos
- COMPARTIR: reducir probabilidad o impacto transfiriendo parte del riesgo
- ACEPTAR: no actuar ante el riesgo

Luego de seleccionar una respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el riesgo residual.

Este siempre va a existir, no solo porque los recursos a aplicar son limitados, sino porque la incertidumbre no puede nunca eliminarse por completo. **En resumen, ERM ayuda a una entidad a alcanzar lo que busca, tratando de evitar errores y sorpresas en el camino.**

ESTUDIO DE CASO – TCC (TRACTORAL S.A.)

BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA Y EL MERCADO DE TV PAGA

Tractoral S.A. (TCC) es una sociedad anónima cuya fecha de constitución fue el 24/08/1992. Su actividad principal es la prestación de servicios de TV paga a hogares de la ciudad de Montevideo, delimitado por el permiso otorgado oportunamente por el Poder Ejecutivo.

Este permiso fue otorgado para 2 modalidades de tv paga, asociadas a distintas tecnologías:

- **TELEVISION POR CABLE** – Modalidad dentro de la cual ubicamos a Tractoral y otras dos empresas. Las señales se reciben vía satélite (salvo las locales) y se inyectan desde un punto denominado cabecera (head end) en un tendido de cable que es el que lleva la señal a los hogares.
- **TELEVISION POR ANTENA** – En esta modalidad hay otras dos empresas, para las cuales el cliente tiene que conectar una antena, permitiendo abarcar mayores extensiones y áreas suburbanas, al no necesitar el tendido físico de la red de cable.

Las empresas de esta última modalidad fueron las primeras en poder ofrecer el servicio, dado que no debían completar la etapa de cableado. Las empresas del primer grupo comenzaron a cablear desde el centro de la ciudad hacia el este, y luego fueron incorporando paulatinamente las demás zonas de Montevideo a las cuales el permiso les permitía llegar.

Algunos años después, una nueva empresa obtuvo el permiso para transmitir TV paga satelital (en este caso un permiso a nivel nacional) agregando así una tercera modalidad a la oferta, con un total de seis empresas ofreciendo servicios de TV paga en Montevideo.

Naturalmente, se empezó a dar el proceso que se da en las grandes concentraciones urbanas, mediante el cual la tecnología de TV cable tiende a desplazar otros medios de TV paga a zonas menos densamente pobladas o de menor poder adquisitivo.

Los montevideanos comenzaron a disfrutar del servicio en diciembre de 1995, fecha en que las primeras manzanas quedaron operativas. En este sentido, cabe señalar que la red de cable de Montevideo requirió una fuerte inversión inicial, ya que fue realizada con materiales de excelente calidad y pensada con una visión de futuro indispensable para un negocio vinculado a constantes avances tecnológicos, lo cual ha permitido que se siga operando sobre ella sin ningún problema a más de 10 años de su construcción. Es una red escalable, que ha soportado diversos upgrades, pero que a su vez requiere de un mantenimiento preventivo importante para evitar desperfectos en la calidad y estabilidad de la señal que llega a los hogares.

TV CABLE: ESTRATEGIA BASICA DEL NEGOCIO

La estrategia de crecimiento de un negocio de TV cable tiene tres etapas consecutivas, las cuales no son excluyentes entre sí, sino que se van solapando:

1. EXPANSION GEOGRAFICA

Esto implica ir cableando las zonas correspondientes al permiso, generalmente empezando por aquellas más cercanas a la cabecera y de mayor concentración de hogares por manzana por razones obvias de costo beneficio. Esto permite hacer conocer el producto y empezar a generar el flujo de fondos que alivie la inversión necesaria para seguir cableando las demás zonas.

En el caso de Montevideo, si bien hacia fines de 1997 casi toda el área del permiso estaba cableada, nuevas zonas se fueron agregando paulatinamente hasta el año 2000. El advenimiento de la crisis de 2001/2002 postergó el cableado de las zonas pendientes, el cual se vio completado entre los años 2004 y 2006.

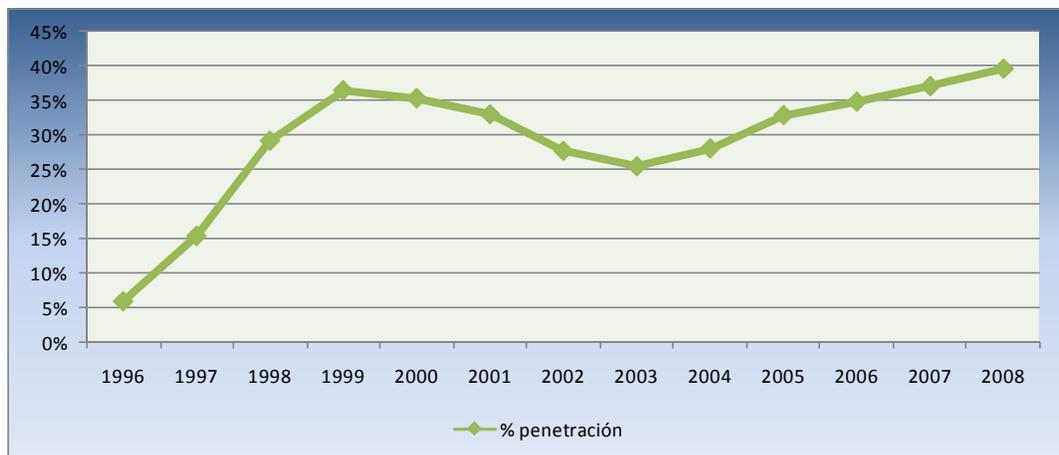
Podríamos decir por lo tanto que esta etapa está cumplida, no quedando zonas del permiso sin cablear (salvo alguna manzana aislada por algún impedimento técnico o alguna disposición municipal por ejemplo).

2. AUMENTO DEL PORCENTAJE DE PENETRACION

En la medida que las zonas van quedando cableadas, se busca aumentar la cantidad de clientes en cada una de ellas. La inversión no aumenta al agregar clientes, porque la instalación ya está hecha, por lo cual este flujo de fondos (revenue) ayuda a licuar los costos fijos y contribuye a aumentar el margen operativo.

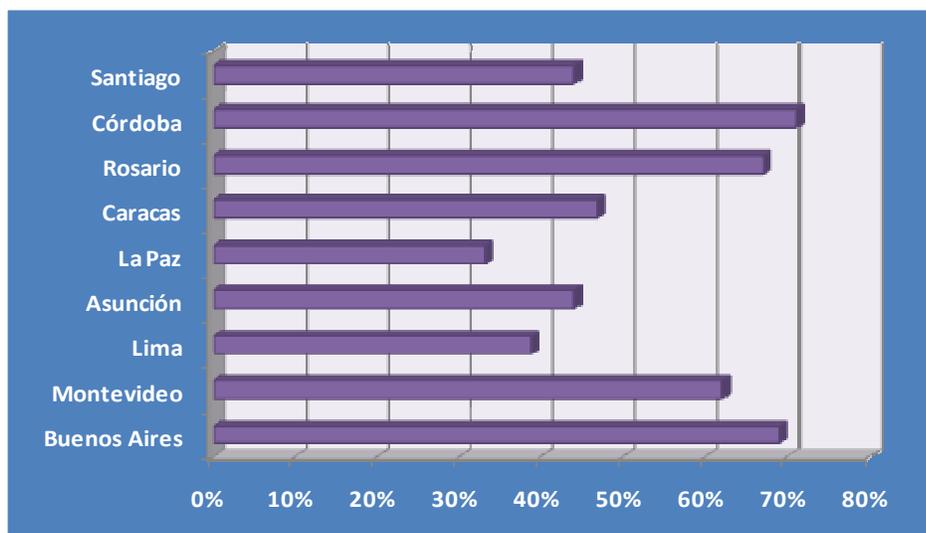
En esta etapa el costo principal pasa a ser el de captación de nuevos clientes: publicidad, promociones, comisiones de venta. Más aún si tenemos en cuenta que se compite principalmente con otras dos empresas de la misma modalidad.

Considerando la totalidad de hogares que podrían acceder al servicio por estar conectados a la red (esto se denomina "hogares pasados"), el grado de penetración ha tenido la siguiente evolución al cierre de cada año:



De la gráfica surge claramente el efecto que tuvo la crisis del 2001/2002 en esta evolución, creando una disminución en la cantidad de clientes que luego fue mas que recuperada, encontrándose hoy la industria en el máximo porcentaje histórico de penetración en los hogares montevideanos.

Como referencia sobre el volumen esperable, algo así como un techo para este crecimiento, podemos tomar algunos datos de otras ciudades de Latinoamérica que pueden servir como estándar o benchmark. Estos datos fueron obtenidos a fines del 2006 para un estudio que realizó la empresa en aquel momento, y es importante señalar que se refieren al total de la tv paga (cable + otras modalidades).



Montevideo es entonces una ciudad relativamente bien posicionada en lo que refiere a penetración de TV paga, con niveles similares a grandes ciudades de Argentina. Esto indica que esta segunda fase estratégica está cerca de su techo, lo cual torna más agresiva la competencia entre los operadores con el objetivo de mantener y aumentar su cuota de mercado.

3. AUMENTO DE LA FACTURA PROMEDIO POR CLIENTE

Una vez culminado el proceso de cableado, y llegando a niveles razonables de penetración sobre hogares pasados, una tercer estrategia empieza a dominar: el up-selling o la venta cruzada, es decir, venderle más productos a cada cliente, productos con mayor valor agregado y mayor rentabilidad, que a la vez lo fidelicen y retengan, haciendo más costoso el eventual cambio del cliente a un nuevo proveedor de servicios similares.

Para esto fue necesario el primer gran upgrade de la red, que consistió en agregar a la misma el manejo de un sistema de decodificadores (aparatos de recepción que se instalan en el domicilio del cliente) los cuales permiten acceder a contenidos diferenciales, tales como canales de cine o eventos deportivos (futbol local).

Al paquete “básico” compuesto por entre 30 y 40 señales de cine, deportes, documentales, música, infantiles, etc., se le agregó la posibilidad de, a través de la instalación de este decodificador, acceder a otros contenidos, los cuales además pueden ser habilitados y deshabilitados remotamente a través de la red, sin necesidad de intervención humana, evitando coordinación de horarios y molestias innecesarias. Estos contenidos, usualmente denominados “PREMIUM”, obviamente generan un costo adicional para el cliente.

En una primera etapa, el servicio se prestó a través de decodificadores analógicos (tecnología disponible en ese momento), pero actualmente se brinda a través de decodificadores digitales, que permiten mayor calidad de imagen y optimizan el uso del ancho de banda, pudiendo brindar una variedad de señales mucho mayor. Este cambio tecnológico (que volvió a requerir de una fuerte inversión) tiene dos efectos:

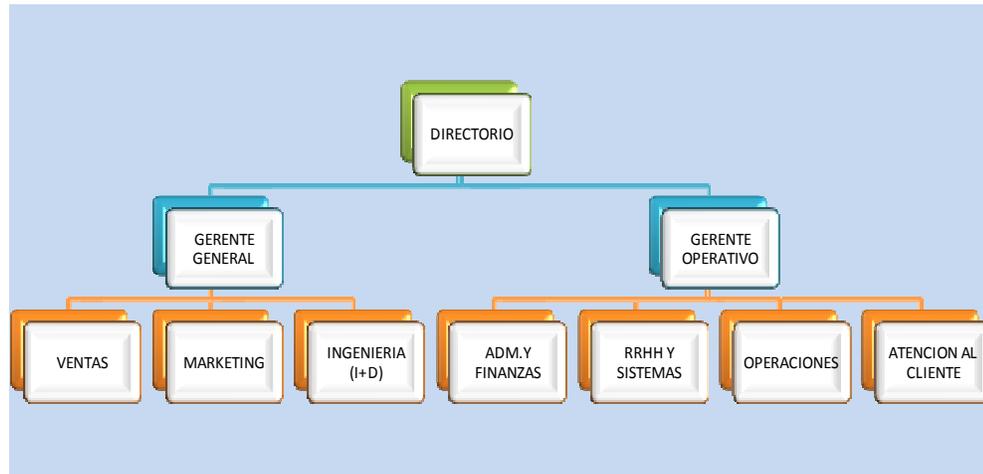
- Crear una oferta de productos mas amplia y personalizable (para que cada cliente “arme” su paquete de señales)
- Diferenciar las ofertas de las distintas empresas, ya que no todas ofrecen las mismas señales adicionales ni las mismas combinaciones

El nivel de penetración de estos paquetes adicionales en Montevideo es mayor al de muchas otras ciudades latinoamericanas, siendo el producto más vendido el fútbol local, seguido por paquetes de cine como HBO MAX y MOVIE CITY.

Esta tendencia a vender más productos al cliente se profundiza con la convergencia tecnológica que se da entre los mercados de TV paga, telefonía celular y datos (Internet). Esto es lo que internacionalmente se conoce como TRIPLE PLAY, y la tendencia es a que una sola empresa provea de “conectividad” (término que engloba los tres servicios mencionados) al cliente y a su hogar.

Nuestro país no es ajeno a esta evolución, lo vemos en las ofertas actuales tanto de telefónicas como de empresas de cable, y por lo tanto Tractoral S.A. ha encaminado su estrategia en este sentido, manteniendo su perfil innovador.

TRACTORAL S.A. - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



En este simplificado esquema podemos apreciar que la estructura organizativa es de tipo funcional. Haremos un breve comentario sobre algunas particularidades de las distintas áreas que integran la empresa:

DIRECTORIO: Este órgano interviene junto con el gerente general en la determinación de las pautas de largo plazo que van delineando la estrategia de la empresa. Recibe informes periódicos sobre la gestión, entre los que se destaca un tablero de control corporativo de frecuencia mensual, que comentaremos en detalle mas adelante.

GERENTE GENERAL: Su orientación es de tipo comercial, como se nota en las áreas que están bajo su supervisión, y tiene que estar muy empapado de las innovaciones tecnológicas y la evolución del negocio en mercados mas desarrollados. En el **GERENTE OPERATIVO** recae la responsabilidad de todo lo referente a la prestación del servicio, tanto las actividades principales como las de apoyo. El área de **operaciones** se encarga de todos los servicios técnicos que se brindan al cliente: instalación del servicio, reclamos técnicos, habilitación de señales adicionales, etc.

En **marketing**, además de las tareas habituales de esta función, encontramos como particularidad del negocio la selección de señales y la negociación con los proveedores de contenidos, fundamentalmente para los productos adicionales. Esto ha adquirido mayor importancia al transformarse estos productos en aspectos diferenciales ante la competencia.

Al estar la industria de las telecomunicaciones muy ligada a continuos avances tecnológicos, la **investigación y desarrollo** se ha vuelto clave a la hora de brindar una oferta más variada y que se renueve periódicamente. En este negocio los desarrollos vienen dados por los mercados más desarrollados, con los cuales solemos tener en materia tecnológica cierto rezago.

Volviendo al esquema de estructura de la organización, es importante comentar que la rigidez de un organigrama no permite plasmar ni la complejidad de algunas funciones ni la forma de comunicación y funcionamiento entre las áreas. En este sentido, podemos señalar dos aspectos fundamentales:

- la empresa ha ido tendiendo a organizar al personal en función de determinados procesos claves que veremos en el mapa de procesos, los cuales suelen trascender las “fronteras” funcionales
- si bien el esquema jerárquico existe y está bien delimitado, estamos ante una estructura bastante plana, una gerencia de “puertas abiertas”, ya que pese a ser una empresa grande desde el punto de vista patrimonial y nivel de ingresos, su número de empleados apenas pasa los 100, de los cuales un 45% hace mas de cuatro años que trabaja en la empresa.

Como comentábamos en el marco teórico, el ENTORNO DE CONTROL tiene gran influencia en la estructura de una empresa y sus actividades. En TCC encontramos una muy marcada cultura organizacional, que pondera la integridad y el trato ético con los diversos actores (empleados, clientes, proveedores), con una gerencia que da el ejemplo en este sentido. No hay necesidad de un código de conducta escrito, desde la inducción del personal nuevo se ponen en claro los valores que guían la labor diaria en la empresa:

- VOCACION POR LA ATENCION AL CLIENTE
- DISPOSICION PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
- INICIATIVA
- CONSTANCIA
- DISPOSICION PARA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Si bien es vital el logro de los objetivos (el QUE), la empresa pone énfasis en el COMO, en la forma de hacer las cosas, no se busca el logro de las metas a cualquier precio.

Parte de esta cultura es el fuerte grado de autonomía de los gerentes de cada área, y el importante nivel de participación del personal a su cargo en las decisiones empresariales que se vinculan con su tarea diaria (empowerment). La comunicación es mayormente informal, lo que genera a veces ciertos inconvenientes que se han ido minimizando, pero tiene la ventaja de ser mucho menos “acartonada” y burocrática, defecto en el que caen muchas organizaciones donde es abrumador el volumen de información y comunicaciones que le llegan a una persona en un día, de las cuales más de la mitad quizás no son de su interés. Esta informalidad, inherente a la cultura y asociada también al bajo promedio de edad de los empleados, fue contrarrestada con la implantación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000. La contribución obviamente no se limitó al tema comunicación, sino que fue de gran impacto en toda la organización, especialmente en lo referente al sistema de CI, lo cual iremos comentando a lo largo del trabajo.

VISION Y MISION – OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Un proceso fundacional de los cambios en la gestión sobre los que detallamos en el caso, fue la definición de la visión y la misión de la empresa, y en función de ellas las líneas o temas estratégicos que guiarían el accionar de la organización y todos sus integrantes.

Este proceso estuvo enmarcado dentro de las primeras instancias del camino hacia la gestión de la calidad (TQM), y fue fundamental para comenzar a dilucidar cuáles eran los procesos claves y las actividades de apoyo a los cuales era necesario prestar mayor atención y monitorear con mayor detalle. Estas definiciones ayudaron, entre otras cosas, a mejorar el enfoque a la hora de perseguir el logro de los objetivos estratégicos.

Fue entre otras cosas la primer tarea del EQUIPO DE GESTION integrado por los gerentes general, operativo, de administración y finanzas, de marketing, comercial y calidad. A partir de una propuesta inicial, en la cual existían algunas variantes de la visión, la misma fue sometida a diversos talleres donde el personal de la empresa expresó su opinión y terminó votando por alguna de las alternativas, resultando la más aceptada la que presentamos a continuación:

VISION: Sentir orgullo de ser parte de TCC

MISION: Nuestra misión es crecer siendo vanguardistas en la innovación de servicios relacionados a la red de cable, mejorando continuamente nuestra gestión con:

-Nuestros clientes, en la calidad de los contenidos y servicios que prestamos a precios razonables.

-Nuestro personal, buscando superarnos día a día mediante la capacitación, en el trabajo en equipo, la participación y la asunción de responsabilidades.

-Nuestros proveedores, creando relaciones de colaboración y retroalimentación para el progreso mutuo.

-Nuestros accionistas, aumentando el valor de la empresa

La palabra “orgullo” implica satisfacción de “ser parte” de TCC, de tener algún vínculo con la empresa, lo cual no apunta solo al personal sino a todos los actores que aparecen en la misión: clientes, personal, proveedores, accionistas. Ambas definiciones apuntan a un sistema de cadenas de valor, que van desde la del proveedor hasta la del cliente.

El carácter consultivo de estas definiciones abrió una nueva etapa en la dialéctica gerencia – personal de la empresa. Si bien ya comentamos el carácter plano de la estructura, el aumento en los niveles de participación y resolución dentro del ámbito de responsabilidad de cada uno fue incrementándose durante el proceso de cambios en la gestión estratégica que comentaremos, dejando también evidenciadas las necesidades de capacitación en cada área para poder cumplir cabalmente esas responsabilidades.

Esta nueva forma de diálogo en la organización y de relacionamiento con las tareas diarias es indispensable para lograr ese sentimiento de pertenencia y orgullo al cual hace referencia la visión, tanto para los actores “internos” como a los “externos” (clientes y proveedores).

A partir de estos lineamientos debieron redefinirse las líneas o temas estratégicos de la organización. Se definieron tres temas, por supuesto interrelacionados, pero con suficiente contenido como para que cada uno de ellos tuviera sus propios **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**:

- **1er TEMA ESTRATEGICO: CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE LOS INGRESOS**

Está directamente asociado al crecimiento en la base de clientes (suscripciones). Este crecimiento para un período dado se da como el neto entre nuevos clientes captados y las bajas o cancelaciones de contratos. Visto de otra manera, el objetivo es captar nuevos clientes y retener a aquellos que quieran desvincularse, pero **NO A CUALQUIER PRECIO**: tanto en la venta como en la retención, debe haber una política agresiva en términos comerciales pero que no destruya valor en la empresa. Debe realizarse de forma rentable, de manera tal que los ingresos continúen creciendo, y ese crecimiento no sea un efecto transitorio o de corto plazo, sino que hablemos de crecimiento genuino, sustentable en el tiempo.

La empresa debe monitorear estos procesos de captación y retención para optimizarlos y controlarlos. A este respecto, las necesidades de CI se asocian a:

- Un entorno de control en el cual no existan presiones para el logro de objetivos a corto plazo y un estilo de dirección que acompañe esta tónica.
- Una adecuada definición del nivel de riesgo aceptado por la organización, es decir la elección de una estrategia que clarifique qué nivel de riesgo está dispuesta a tomar la organización para el logro de sus objetivos de crecimiento de la base de clientes.
- Actividades de control que permitan monitorear si se están gestionando adecuadamente esos riesgos, permitiendo detectar desvíos oportunamente en relación a los objetivos de ventas y las desconexiones para un período dado.
- La generación y distribución en los ámbitos y plazos adecuados de la información necesaria para la gestión, así como para la evaluación de los resultados obtenidos por estos procesos de cara a los objetivos establecidos.

Analizaremos en el caso, cuando veamos la introducción de cambios en la gestión estratégica, cómo estos elementos del sistema de CI se fueron alineando o no a estos cambios, si se vieron potenciados o no por éstos y viceversa.

- **2º TEMA ESTRATEGICO: INCREMENTAR LOS INGRESOS POR CLIENTE**

Si el tema anterior estaba ligado a la estrategia de aumento de la penetración en la zona cableada que viéramos en la reseña inicial, este segundo tema estratégico se vincula directamente a la línea de aumentar la cantidad de productos por cliente, y con ello la facturación promedio.

Como dijimos, estos temas estratégicos no son independientes: la retención de clientes es fundamental en el primero de ellos, y en este tema parte del objetivo de hacer subir al cliente en la pirámide de valor es el de que se genere una relación más profunda con la empresa a través de una gama de productos y servicios cada vez más amplia.

Este tema se vincula directamente con el enunciado inicial de la misión: **“crecer siendo vanguardistas en la innovación de servicios relacionados a la red de cable”**. Una vez conectado el cliente al servicio básico, se busca conocer mejor su perfil para saber qué otro tipo de productos puede resultar de su interés (personal y/o de su grupo familiar).

Veremos la importancia entonces, cuando hablemos de los procesos de la perspectiva interna, de la investigación de mercado y la segmentación de clientes objetivo, pero fundamentalmente de la constante innovación a la hora de diseñar productos acordes a las necesidades del cliente, con niveles de servicio cada vez mas personalizados. Hay una intención clara de la empresa de diferenciarse en este sentido, lo que otorga una importancia clave a este tema estratégico, directamente ligado a la **PROPUESTA DE VALOR** que ofrece.

Las necesidades con respecto al sistema de CI relacionadas a los procesos operativos de gestión de la innovación y de clientes fundamentales en este proceso, se asocian a:

- Un entorno de control que fomente valores como el trabajo en equipo y la iniciativa, que propicie un clima consistente con lo enunciado en la misión sobre el papel fundamental a asignar a la innovación, con un fuerte énfasis en el desarrollo de las capacidades del personal (entrenamiento y capacitación)
- Clara definición del nivel de riesgo aceptado para el logro de los objetivos en este tema estratégico, para el cual existe un mayor grado de incertidumbre. La organización debe sin duda “arriesgar” un poco más, al estar desarrollando nuevos productos y servicios aún no probados en el mercado (al menos el nuestro) que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia y cautivar a sus clientes, aumentando su valor.
- Actividades de control que permitan seguir en forma adecuada los procesos de innovación, tiempos de desarrollo y de llegada al mercado de los nuevos productos así como su rendimiento una vez lanzados, y los procesos de gestión de clientes, desde la investigación de mercado y la segmentación de clientes objetivo hasta los resultados obtenidos en la comercialización.
- En cuanto a la información, es fundamental para este tema asegurar los mecanismos de obtención de información externa (opinión de los clientes a través de encuestas u otro tipo de investigación de mercado) a los efectos de optimizar el uso de recursos en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Debe existir la suficiente sensibilidad sobre las opiniones y sugerencias de los clientes, y éstas deben ser comunicadas por los canales adecuados dentro de la organización, para lo cual deben existir instancias y mecanismos habituales, donde la comunicación sea fluida entre los distintos niveles de la misma.

El sistema de CI existente al inicio del período analizado en el caso, con las carencias que analizaremos, era suficiente en cierta manera para una organización dedicada solamente al primer tema estratégico (crecimiento sustentable). El entorno de control era mas que adecuado, y el riesgo estaba sumamente controlado al ser un producto ya conocido para todos, incluso para los clientes. Este segundo tema estratégico, en cambio, que surge del análisis de la misión que se plantea la empresa, comienza a poner en evidencia que los

mecanismos o actividades de control existentes pueden resultar insuficientes para ayudar en la gestión de nuevos riesgos, mayores a los que la empresa asumía en sus primeros años. La organización se encuentra por primera vez con el desafío de, además de gestionar un producto maduro pero cercano a su “techo”, debe aventurarse en el desarrollo de nuevas líneas de ingreso, asociadas a productos y servicios adicionales, mas personalizados y menos masivos.

Lo mismo podemos decir sobre la información y comunicación: el mayor grado de participación de todos los actores involucrados en la misión, y en especial el énfasis necesario en la opinión de los clientes para determinar si los nuevos productos y servicios responden a sus necesidades representan oportunidades de mejora que no pueden desaprovecharse.

Hay mas información relevante para la organización, que se genera en nuevas fuentes, la cual debe comunicarse a todos los ámbitos necesarios, en un lenguaje común, y en los plazos oportunos para que pueda convertirse así en un insumo adecuado para la toma de decisiones.

El desafío es entonces adecuar el sistema del CI a las nuevas exigencias estratégicas y al nuevo modelo de gestión basado en dos grandes pilares: tableros de control y sistema de gestión de la calidad.

- **3º TEMA ESTRATEGICO: MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Si releemos el enunciado inicial de la misión de la organización, veremos que habla de “**CRECER**” (vinculado al primer tema estratégico), “**INNOVACION**” (vinculado al segundo tema estratégico) y luego habla de “**MEJORAR CONTINUAMENTE NUESTRA GESTION**”, que es la razón de ser de este tercer tema estratégico vinculado al nivel de satisfacción del cliente.

Al hablar de mejora continua estamos hablando de un sistema de gestión de la calidad, pero no únicamente en el sentido de cumplir con las normas exigidas por una eventual certificación de la calidad de los procesos, sino de la adopción de una filosofía de trabajo en la cual prima la intención de evitar errores (autocontrol) como forma de evitar reprocesos, y la de buscar siempre oportunidades de mejora en las tareas y actividades de la organización.

Pero hay un dato no menor, y es que al analizar la mejora en la gestión desde la óptica de los clientes, como lo propone este tema estratégico, el sistema de gestión de calidad gana otro sentido: no corre el riesgo de convertirse en un método para mejorar los procesos per se, sino que debe ser un medio para un fin: **quien debe juzgar en última instancia si la gestión satisface sus necesidades es EL CLIENTE.**

Por supuesto que la mejora de los procesos (principales y de apoyo) puede generar un ahorro de recursos importantes para la empresa, pero no siempre se reflejan en algo que los clientes puedan percibir. Esta línea estratégica entonces busca **ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA EL CLIENTE**, proporcionando un foco a la gestión de la calidad.

Es sabido que un sistema TQM se integra muy bien dentro de un sistema de CI (acorde al modelo COSO, e incluso al ERM). En el caso particular de esta empresa, veremos que al acoplarse al entorno de control positivo y el manejo prudente del riesgo ya existentes, aportó mucho a estos elementos, pero mucho más aún a los restantes: actividades de control, información/ comunicación y monitoreo del sistema, que como veremos no estaban en los niveles adecuados para el salto en la gestión que la empresa dio al impulsar simultáneamente estos tres temas estratégicos como forma de materializar su visión y su misión.

SITUACION PREVIA A LOS CAMBIOS EN LA GESTION ESTRATEGICA

Haremos un repaso de esta situación “inicial” según datos históricos relevados, y lo haremos desde el punto de vista de la gestión estratégica y del control interno. A partir de esa situación inicial, comentaremos:

- el proceso de generación del tablero de control corporativo
- el proceso de generación de los tableros por área y/o procesos analizando en especial el nivel de participación del personal en su elaboración y seguimiento periódico
- el proceso de certificación en calidad

Es decir, expondremos los cambios en la gestión estratégica y el control interno de la organización generados por estos procesos, con los comentarios y críticas que entendamos en cada caso, haciendo especial énfasis en la sinergia generada entre la aplicación de los tableros de control por área sumados a los principios de mejora continua y el CI de la organización, en especial desde la perspectiva de la incorporación del control a las tareas diarias del personal.

Un insumo esencial para este diagnóstico de la situación inicial será la opinión del personal de la empresa a partir de los resultados surgidos de la primer encuesta global realizada por la empresa a sus empleados a mediados del 2005, en la cual se realizaron preguntas vinculadas a los siguientes ítems:

- Información y comunicación dentro de la empresa
- Capacitación
- Evaluación y reconocimiento
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Relación con los jefes de área y la dirección de la empresa
- Condiciones de trabajo
- Políticas, objetivos y estrategia

Los que están subrayados son los que analizaremos en el presente trabajo, por estar mas vinculados al tema.

El otro insumo que utilizaremos será un cuestionario de evaluación del CI realizado a efectos de este trabajo a los gerentes de la empresa (General y Operativo), el cual se incluye en forma íntegra como anexo al presente trabajo. Este cuestionario fue realizado tomando como base el trabajo desarrollado por la consultora ERNST & YOUNG: “*Evaluación del Control interno: Consideraciones para evaluar el Control Interno a nivel de empresa*”, adaptándolo a las características del caso, en el cual se realizan preguntas vinculadas a cada uno de los elementos del CI, agrupadas por los principales temas a considerar en cada elemento.

En este caso no tenemos una medición histórica para comparar. Para suplir en parte esta carencia, en el cuestionario las preguntas se plantearon de la siguiente manera. Por ejemplo, citemos una pregunta vinculada al elemento entorno de control, específicamente vinculada a la estructura organizativa:

- Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas?

Hace 3 años

Actualmente

si no

si no

Se entiende por “hace 3 años” la situación inicial de este estudio de caso, es decir:

- Tablero de control corporativo incipiente
- No existencia de tableros de control por área y/o proceso
- Estrategia centrada en un solo producto (básico) en su etapa de madurez, comienzan a desarrollarse nuevos productos y servicios a ser ofrecidos a los clientes, posibilitando nuevas líneas de ingresos
- Primeras y tímidas aproximaciones a la información sobre los requisitos para la certificación de la calidad en los servicios, empezando por la definición de la visión y misión de la empresa.
- Fuerte legado de empresa familiar en la gestión (no existencia de descripciones de cargo, diagramas de flujo de los procesos principales, registro de acciones correctivas, preventivas y de mejora). La cantidad de empleados rondaba los 60 y todos trabajaban en un mismo local.

Como veremos en los resultados, la situación inicial tampoco constituye un escenario malo, lo importante será cuando después de analizar los cambios en la gestión, en las conclusiones veamos las respuestas a las mismas preguntas actualmente y verifiquemos si hubo o no una evolución positiva en los distintos elementos y en la evaluación global del CI.

Sumando la visión de la encuesta al personal (realizada en el momento previo a los cambios que comentaremos en el trabajo) más la de la gerencia con una perspectiva histórica, podemos hacernos un panorama bastante claro del punto de partida desde la óptica de esta evaluación del control interno en la organización.

RESULTADOS ENCUESTA AL PERSONAL – AÑO 2005

Veamos primero los resultados de la encuesta al personal realizada como dijimos a mediados del 2005. Plantearemos el tema y la/s pregunta/s relacionada/s, y en cada caso el puntaje global obtenido (promedio a nivel empresa). La escala utilizada para la respuesta a la pregunta es del 1 al 5, donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo.

Información: *la empresa mantiene informados a los empleados de los temas que los afectan (resultados, políticas, objetivos, planes de acción, entre otros)?* **Valor: 2.9**

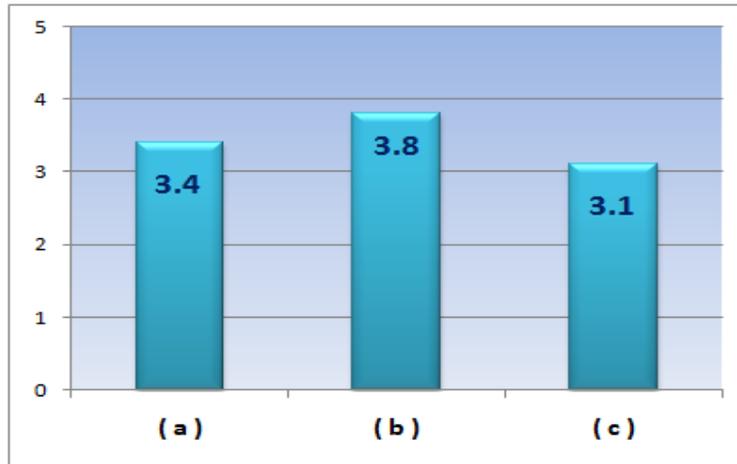


Podemos vincular esta pregunta al elemento Información y Comunicación del sistema de CI, y la respuesta nos da una pauta de la opinión del personal sobre si recibe la información que considera necesaria para cumplir sus responsabilidades.

Veremos en las conclusiones la evolución del promedio en la respuesta a estas preguntas y las que siguen en las mediciones de 2007 y 2008. A priori, en este caso parece un nivel relativamente bajo, al menos ante los valores obtenidos para otras preguntas que veremos a continuación.

Objetivos y Estrategia:

- (a) La Dirección tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y cómo va a lograrlo.*
- (b) Conozco claramente cuáles son los objetivos de TCC en general.*
- (c) Conozco con claridad los planes de acción que debemos seguir para el cumplimiento de nuestras metas*

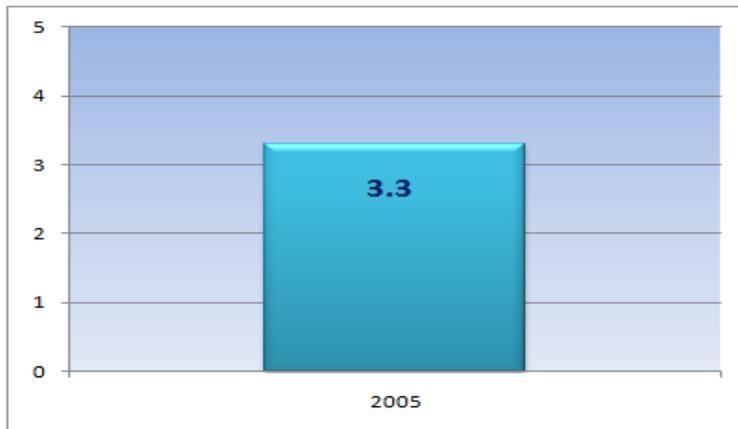


Estas mediciones pueden ser analizadas en conjunto, englobando el nivel de conocimiento del personal sobre las políticas, objetivos y estrategia de la empresa, tanto a nivel corporativo como a nivel de los planes de acción a seguir en cada área. Podemos vincularla al conocimiento de los objetivos, a nivel global y de cada área, así como también de la forma en que se interrelacionan, es decir, en que medida los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por las tareas de otros. Podemos encontrar en estas respuestas elementos para evaluar el entorno de control y más específicamente la filosofía de dirección y el estilo de gestión a través de la pregunta (a), mientras que las preguntas (b) y (c) se vinculan en parte a la evaluación de riesgos y en parte a la información y comunicación.

No alcanza con que todos en la organización sepan cuáles son los objetivos de la empresa, es fundamental saber cómo lograrlos, con qué planes de acción, y más específicamente, cómo puede ayudar cada sección y cada persona desde su tarea diaria en este sentido. En este caso hay una brecha entre el 3.8 del punto (b) y el 3.1 del punto (c).

Se hace necesaria una ardua tarea de coordinación y comunicación a lo largo y ancho de la organización para mantener la coherencia y evitar esfuerzos contradictorios. También es necesario recibir feedback de los resultados de la aplicación de estos planes de acción, si están contribuyendo y en qué medida al logro de los objetivos planteados o es necesario reevaluar las acciones a tomar. Veremos cómo ha manejado la organización estos dos aspectos más adelante cuando hablemos de tableros por proceso y de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

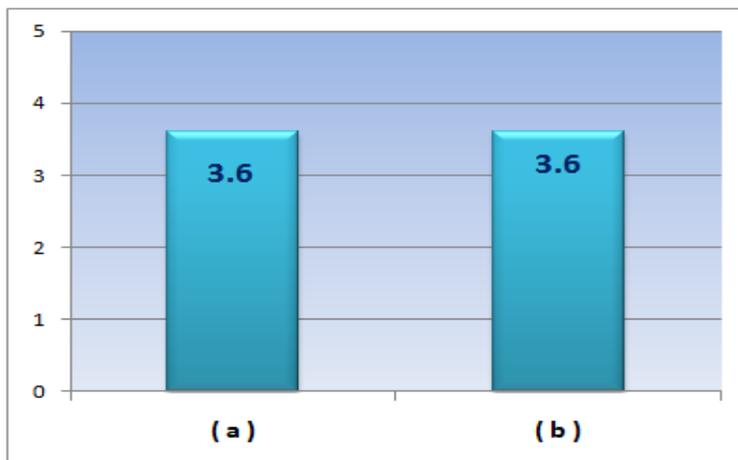
Capacitación: *Existen suficientes oportunidades de recibir entrenamiento para mejorar mis habilidades en mi cargo actual.*



Esta pregunta y las dos siguientes se vinculan al entorno de control. La primera a establecer en qué medida la capacidad del personal está en proporción con sus responsabilidades, mientras que las restantes nos dan una pauta de si está claramente definido el grado de margen para la iniciativa otorgado a los empleados en el cumplimiento de sus tareas diarias, y cuánta receptividad perciben que existe en la organización para considerar sus propuestas de mejora (esto último también está vinculado a la información y comunicación en la empresa)

Empowerment:

- a) *Tengo la autoridad para proponer cambios en mis procesos de trabajo para mejorar mi desempeño*
- b) *Estoy satisfecho con la participación que se me brinda en decisiones que afectan mi trabajo.*

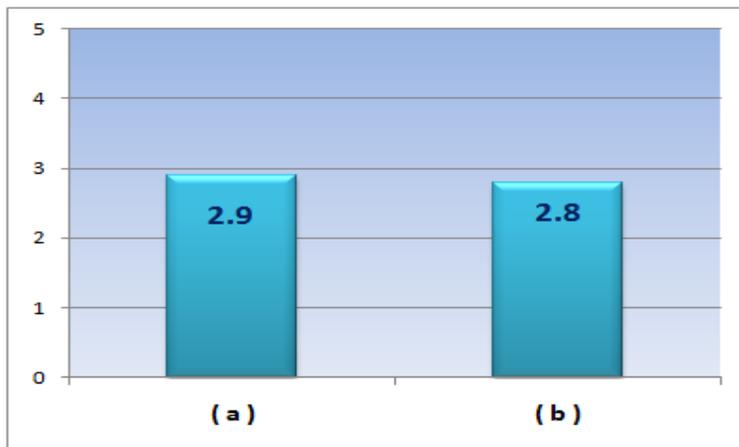


Lo primero que surge de observar este cuadro es que los niveles iniciales eran bastante buenos. Esto se debe a lo que comentamos en cuanto a la estructura de la organización, de tipo plano, con gerencias que siempre escucharon e hicieron participar al personal de las decisiones más operativas, es decir, lo que denominamos empowerment.

Al ir comentado el caso, veremos que lo que ha cambiado es la formalización de esas instancias, quitándoles su carácter “ad hoc”, contrarrestando la natural tendencia a la informalidad que mencionábamos como parte de la cultura de la organización.

Evaluación:

- a) *Estoy satisfecho con la forma en que mi supervisor me da retroalimentación sobre mi desempeño*
- b) *Creo que se ha logrado un sistema objetivo de evaluar el desempeño*



Al igual que en la primer pregunta (información), nos encontramos en este caso con niveles relativamente bajos. Veremos a medida que avancemos en el análisis del caso, los factores que fueron influyendo en una mejora en la percepción de la justicia y objetividad en la evaluación.

A MODO DE RESUMEN:

Presentamos entonces estos cuadros sobre la opinión del personal (los datos manejados son promedios a nivel de toda la organización) como disparador de temas a analizar. Haremos referencia a ellos en varias oportunidades a lo largo del trabajo.

A su vez en las conclusiones veremos la respuesta promedio a estas mismas preguntas en las encuestas del 2007 y 2008, donde comentaremos la evolución de las mediciones y las posibles causas de los resultados obtenidos, referenciándolos con los aportes del tablero de control y el proceso de certificación de calidad desde la óptica de cada elemento del sistema de CI.

RESULTADOS CUESTIONARIO A LA GERENCIA – PERSPECTIVA HISTORICA

Veamos ahora los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación del CI realizado a los gerentes de la empresa, para la columna “hace 3 años”.

Si bien como comentaba anteriormente la encuesta completa figura como anexo en el presente trabajo, creo adecuado incluir un esquema resumido de la misma. Hay un grupo de preguntas para cada elemento del CI, y además al interior de cada elemento se subdivide en capítulos más específicos, cada una con sus preguntas. Presentamos a continuación dicho esquema resumido:

1) ENTORNO DE CONTROL (total: 16 preguntas)

- a. **Comunica de forma adecuada la dirección el mensaje de que no se puede comprometer la integridad?**
- b. **Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización?**
- c. **Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?**
- d. **Filosofía y estilo de gestión**
- e. **Estructura Organizativa**
- f. **Políticas y prácticas de RRHH**

2. EVALUACION DE RIESGOS (total: 10 preguntas)

- a. **Objetivos globales de la entidad**
- b. **Objetivos específicos de cada actividad**
- c. **Riesgos**

3. ACTIVIDADES DE CONTROL (total: 7 preguntas)

- a. **Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente?**
- b. **La Gerencia tiene objetivos claros en términos de presupuesto, metas financieras y operativas, claramente escritas y comunicadas a toda la empresa?**
- c. **Se han establecido políticas para controlar el acceso a programas y archivos de datos?**

4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN (total: 11 preguntas)

- a. **Obtención de información interna y externa, facilitando a la Dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos.**
- b. **Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control**
- c. **Receptividad de la gerencia a las sugerencias del personal**
- d. **Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otros terceros relevantes**

5. MONITOREO Y SUPERVISION (total: 6 preguntas)

- a. **Hasta qué punto el personal en el desarrollo de sus actividades normales tiene evidencia de que el sistema de CI sigue funcionando?**
- b. **Funciones de la Auditoría Interna**

El cuestionario consta de 50 preguntas en total, todas con respuesta de tipo binomial: SI o NO. En este sentido, y para poder generar algo así como un score de las respuestas obtenidas por cada gerente y el conjunto de las mismas, usaremos la siguiente metodología:

Cada respuesta positiva suma 1 (uno) al puntaje total, mientras que cada respuesta negativa suma 0 (cero). El resultado de la suma simple del puntaje obtenido con este método será entonces un número entre 0 y 50, y la evaluación del CI será tanto mejor cuando mayor sea ese número.

Es importante aclarar que no siempre la opción SI representa una respuesta positiva. Por ejemplo, ante la pregunta:

Existe presión para cumplir objetivos de rendimiento poco realistas especialmente a corto plazo?

la opción SI implica una respuesta negativa y por lo tanto suma cero, mientras que la opción NO es una respuesta positiva, es decir, favorable desde el punto de vista del CI y suma uno.

Teniendo en cuenta esta salvedad, procedimos a sumar el puntaje total obtenido para el mismo cuestionario aplicado al Gerente General de la empresa y al Gerente Operativo, llegando a los resultados detallados a continuación. Comenzamos con los resultados del cuestionario de este último, recordando que por su función es quien está más cerca de la operativa diaria y en contacto más fluido con el personal, no solo con los encargados de cada área sino también con aquellos que directamente llevan a cabo las tareas.

| Cuestionario al Gerente Operativo | | | |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| ELEMENTO | Total Preguntas | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total |
| 1) ENTORNO DE CONTROL | 16 | 7 | 44% |
| 2) EVALUACION DE RIESGOS | 10 | 5 | 50% |
| 3) ACTIVIDADES DE CONTROL | 7 | 2 | 29% |
| 4) INFORMACION Y COMUNICACIÓN | 11 | 4 | 36% |
| 5) MONITOREO / SUPERVISION | 6 | 2 | 33% |
| | 50 | 20 | 40% |

El resultado global del cuestionario para la situación hace 3 años en este caso es de un 40% de respuestas positivas. A nivel de cada elemento, el de mejor puntuación relativa es la evaluación de riesgos con un 50%, el peor calificado son las actividades de control con un 29%.

Con relación a los riesgos, en las preguntas sobre definición de objetivos se evalúa positivamente la definición y comunicación de los mismos a nivel entidad, pero no así el nivel de comprensión de esos objetivos en términos de su relación con los objetivos específicos por parte del personal. Esto es consistente con la visión del personal que surge de la encuesta, cuando encontrábamos una brecha entre las respuestas promedio a las preguntas:

*Conozco claramente cuáles son los objetivos de TCC en general.
Conozco con claridad los planes de acción que debemos seguir para el cumplimiento de nuestras metas*

Hay una evaluación positiva también de la utilización de mecanismos para anticipar o identificar riesgos, especialmente de fuente externa. No así de la capacidad para anticipar los generados por fuentes internas.

Veamos a continuación los resultados ante el mismo cuestionario planteado al Gerente General, siempre en lo referente a la situación de la empresa “hace 3 años”.

| Cuestionario al Gerente General | | | |
|---------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| ELEMENTO | Total Preguntas | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total |
| 1) ENTORNO DE CONTROL | 16 | 6 | 38% |
| 2) EVALUACION DE RIESGOS | 10 | 4 | 40% |
| 3) ACTIVIDADES DE CONTROL | 7 | 2 | 29% |
| 4) INFORMACION Y COMUNICACIÓN | 11 | 3 | 27% |
| 5) MONITOREO / SUPERVISION | 6 | 2 | 33% |
| | 50 | 17 | 34% |

En este caso, la evaluación es aún mas baja que en el anterior, con 17 afirmaciones positivas sobre las 50 preguntas planteadas. Nuevamente el elemento que más respuestas positivas obtuvo fue el de evaluación de riesgos, aunque con 4 respuestas positivas contra 5 en el caso del Gerente Operativo. El peor ratio en términos relativos correspondió a información y comunicación.

Es muy importante señalar algo con respecto a las respuestas referidas a las actividades de control. En ambos casos hubo únicamente 2 respuestas positivas en este grupo, y las preguntas que recibieron una respuesta positiva fueron las mismas en cada caso:

Existe razonable seguridad física sobre los activos de TI dada la naturaleza del negocio de la compañía?

Son comunicadas y discutidas con la Dirección las variaciones en el rendimiento planificado, al menos trimestralmente?

TODAS las demás preguntas sobre este elemento, vinculadas a temas tan importantes como la existencia de actividades de control apropiadas para cada actividad, la revisión periódica de procedimientos y la aplicación de los mismos en la realidad, la toma de acciones apropiadas y en tiempo sobre excepciones y el seguimiento posterior, la revisión de los indicadores claves de rendimiento, recibieron en ambos casos respuestas negativas.

Esta evaluación negativa de las actividades de control desde la óptica de la Gerencia es la síntesis de la situación inicial del caso.

Si bien tenemos matices leves, la brecha entre los niveles de respuestas positivas son mínimos si comparamos cada elemento en los resultados de una y otra encuesta, y podemos resaltar la coincidencia en tres aspectos fundamentales:

- Dentro de un nivel general relativamente bajo de evaluación del CI, los elementos mejor conceptuados fueron el entorno de control y la evaluación de riesgos, aunque con mucho margen aun para mejorar en ambos casos.
- El peor conceptuado fueron las actividades de control, es decir, justamente las políticas y procedimientos que permiten que la dirección haga el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones establecidas para controlar los potenciales riesgos y mantenerlos dentro de los niveles fijados en la planificación estratégica.

También recibe una evaluación negativa la información y comunicación, especialmente en lo referido a la información suministrada a los jefes de área y el personal en general para poder cumplir sus responsabilidades, y al grado de conocimiento de estos de cómo sus actividades y tareas contribuyen al logro de los objetivos.

Este último punto es consistente también con la opinión del personal con respecto a las preguntas planteadas en la encuesta al personal:

la empresa mantiene informados a los empleados de los temas que los afectan (resultados, políticas, objetivos, planes de acción, entre otros)?

Conozco con claridad los planes de acción que debemos seguir para el cumplimiento de nuestras metas

las cuales obtuvieron puntajes también bajos, de 2.9 y 3.1 sobre 5 respectivamente.

Esto implica que la visión de la situación hace 3 años de la empresa en el caso de los gerentes coincide en que si bien se daba a nivel de la Dirección y la Gerencia el proceso de planificación estratégica y la determinación de objetivos a nivel empresa con un nivel de riesgo aceptable a asumir para lograrlos, en un entorno de control positivo donde la filosofía de gestión y la integridad de la Dirección estaban muy claras, estos objetivos no eran comunicados en forma eficiente, o por los canales adecuados a los jefes de área y el personal en general. Lo que es aun peor, sabiendo que la comprensión de los objetivos y su vinculación con la tarea diaria a realizar no era clara, las actividades de control necesarias para monitorear la marcha de la gestión y el nivel de control sobre los riesgos inherentes a los objetivos trazados tampoco funcionaban en forma adecuada por no estar debidamente actualizadas, e incluso en muchos casos porque ni siquiera estaban definidas.

Como vemos entonces, la situación distaba de ser la ideal para enfrentar desafíos de mercado exigentes como lo son una fuerte competencia en el mercado, la búsqueda de la diferenciación a nivel de servicio procurando una relación cada vez mas profunda con el cliente y la incorporación de nuevas tecnologías como se expresa en la misión. Si la empresa pretendía embarcarse en un proceso de mejora de los procesos de cara al cliente, con una mayor oferta de productos y un adecuado nivel de servicio asociado a los mismos, tenía obligatoriamente que buscar otro modelo de gestión, manteniendo algunos rasgos claves de su cultura organizacional como la preocupación por mantener la integridad y la ética, con una estructura plana y suficientemente flexible.

Pero conjuntamente debía mejorar notoriamente en los aspectos señalados como debilidades, tanto desde la óptica de la Gerencia como desde el personal de la organización, prestando especial atención además a las señales externas, especialmente las provenientes de los clientes, dándoles el tratamiento y el seguimiento adecuados.

PRIMER CAMBIO EN LA GESTION ESTRATEGICA:

TABLERO DE CONTROL CORPORATIVO

La intención de monitorear la gestión de la empresa y el grado de avance en el cumplimiento de sus objetivos a través de un tablero de control surge a fines del 2005, a iniciativa de los directores de la empresa. A los tradicionales indicadores financieros y análisis de desvíos presupuestales, se les sumaron algunas otras métricas asociadas principalmente a la gestión comercial.

Este tablero surge dada la necesidad de la dirección de tener información adecuada y oportuna sobre la gestión estratégica y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta es la primer sinergia que encontramos entre el tablero y el sistema de control interno en la organización:

- esta información otorga a la dirección razonable seguridad de hasta qué punto se están cumpliendo las pautas estratégicas y el resultado de la aplicación de las mismas, reflejado en el grado de cumplimiento de los objetivos
- El tablero forma parte del sistema de información de la organización, centralizando (ya veremos en qué medida) información financiera, comercial y operativa relevante para la evaluación de la gestión y la dirección del negocio.

El nivel de análisis realizado es de tipo corporativo, dado el nivel de la organización en donde se analizan estos datos. No hay indicadores causa, sino efecto, y queda a cargo del gerente de la empresa explicar al directorio los resultados obtenidos y las acciones para corregir los desvíos con respecto al plan comercial y financiero.

Veamos y comentemos algunos de los indicadores que integraban en enero de 2006 ese primer tablero a nivel corporativo:

| | |
|--------------------------------|--|
| CONECTADOS AL INICIO | Clientes conectados al inicio |
| VENTAS | + nuevos clientes del período |
| DESCONEXIONES | (-) bajas del período |
| NETO DEL MES | = variación de clientes en el período |
| CONECTADOS AL CIERRE | Conectados al inicio + variación |
| FACTURACION por cliente | |

Este primer cuadro, de carácter netamente comercial, toma el pulso a un aspecto vital del negocio que es el “stock” de clientes. **Está relacionado al objetivo estratégico de aumento del porcentaje de penetración, primero de los temas estratégicos que comentáramos: el objetivo es el aumento sustentable de la cartera de clientes, y por lo tanto de los ingresos.**

Este cuadro se mantiene hasta hoy en día en el tablero corporativo y es el primero que se analiza, desde una doble óptica que se repita en casi todos los cuadros del mismo:

- El mes en curso versus el plan comercial y versus igual mes del año anterior
- El acumulado del año en curso (año calendario) versus el acumulado del plan comercial y versus el acumulado del mismo período del año anterior

El indicador facturación por cliente permite ir monitoreando cambios en el precio “real” al que se está vendiendo el producto. Es importante señalar que en el caso de la tv paga, como en cualquier negocio de suscripciones, es tan importante retener clientes como captarlos: retener un cliente mas implica tener que captar uno menos para llegar al objetivo de crecimiento propuesto, y es prácticamente una ley de mercado que es mas caro captar clientes que retenerlos.

En un segundo cuadro se analiza la situación competitiva, el market share con respecto a los demás operadores de TV cable, para ver el dinamismo comercial de la competencia y del mercado en su totalidad. También se compara con mismo mes y acumulado del año anterior. Esta información es la única que se comparte de común acuerdo entre las empresas, lo cual de todas maneras es saludable porque permite analizar mejor el efecto de cada una de las acciones emprendidas y las reacciones de la competencia y del mercado, lo que constituye claramente una importante fuente de detección de factores externos de riesgo.

Un tercer cuadro se ocupa de un producto en ese momento incipiente, en proceso de introducción al mercado, como lo eran en ese entonces las cajas o decodificadores digitales. Esta tecnología, como lo comentáramos en la reseña, permite acceder a un número mucho mayor de señales, diversificando así la oferta. El indicador en esta etapa se limita a la cantidad de cajas instaladas, dado lo incipiente de la tecnología en ese momento.

Con posterioridad, este cuadro, vinculado al tema estratégico incrementar los ingresos por cliente, fue adquiriendo una importancia cada vez mayor. Actualmente, además de seguir mensualmente el número total de cajas instaladas, se monitorean y analizan también los siguientes datos:

- Facturación total proveniente de productos adicionales (con respecto al plan y a igual período del año anterior, así como el porcentaje que representa sobre el total de los ingresos de la empresa)
- Facturación por decodificador digital (algo así como su “productividad”)
- Cantidad de productos adicionales por caja

El último cuadro es el tradicional estado de resultados, en este caso el acumulado del año calendario, que se compara con el presupuesto y con el mismo período del año anterior.

En las versiones mas nuevas del tablero, antes de analizar el estado de resultados global, se analizan estados de resultados por línea de producto, en este caso básico y digital (o Premium), para analizar la contribución de cada una de estas fuentes de ingreso al resultado total de la empresa en un período determinado.

Previo a la reunión del gerente con la dirección, este tablero se analiza en una reunión mensual del equipo de gestión, integrado por los gerentes de la empresa (general y operativo) y los encargados de las áreas de marketing, ventas y finanzas, teniendo este último la responsabilidad de elaborar el tablero recabando para ello la información necesaria. Completa el equipo la persona encargada de la calidad en la organización.

El seguimiento en base mensual de los indicadores seleccionados permite ajustar a tiempo los eventuales desvíos con respecto a los planes, e incluso abre la posibilidad de replantearse la estrategia inicial ante situaciones que cambien de forma notoria la validez de las hipótesis iniciales, siendo este uno de los aportes más significativos del tablero según lo veíamos en el marco teórico. Se enriquece la discusión además al confluir la visión de gerentes de las áreas claves de la organización.

Este primer esbozo es justamente un tablero de control, con datos e indicadores financieros y también comerciales relacionados a los distintos productos de la empresa, pero no adquiere las características de un CMI, dado que no tenemos indicadores de las cuatro perspectivas, pero mucho más aún por el hecho de que los indicadores aparecen inconexos entre sí, no hay relaciones causa efecto explícitas en la información analizada.

Del análisis de tableros corporativos posteriores, de los cuales haremos algunos comentarios, surge que esta característica se ha mantenido en el tiempo. Ha crecido la complejidad y la riqueza del análisis, y hasta podemos intentar esbozar las relaciones causa efecto implícitas en los cuadros presentados, pero no dejan de ser un set de indicadores claves para el negocio, que van cambiando y modificándose de acuerdo a la estrategia y el plan comercial de cada año. De todas maneras, es de destacar la vigencia de este mecanismo de información gerencial, ya que se genera en forma periódica y oportuna, sustentando muchas veces la toma de importantes decisiones de negocio.

RELEVANCIA DEL TABLERO DE CONTROL CORPORATIVO PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN

Como comentáramos anteriormente, la confección y análisis periódico de este tablero de control a nivel empresa fue el primero de los cambios en la gestión de la compañía, en pos de profesionalizarla y tener un control más eficaz. Precisamente del análisis del mismo surgió la necesidad de buscar las causas de los resultados obtenidos en los distintos indicadores, en una suerte de proceso inductivo, lo que derivó en la generación de los tableros por área o proceso.

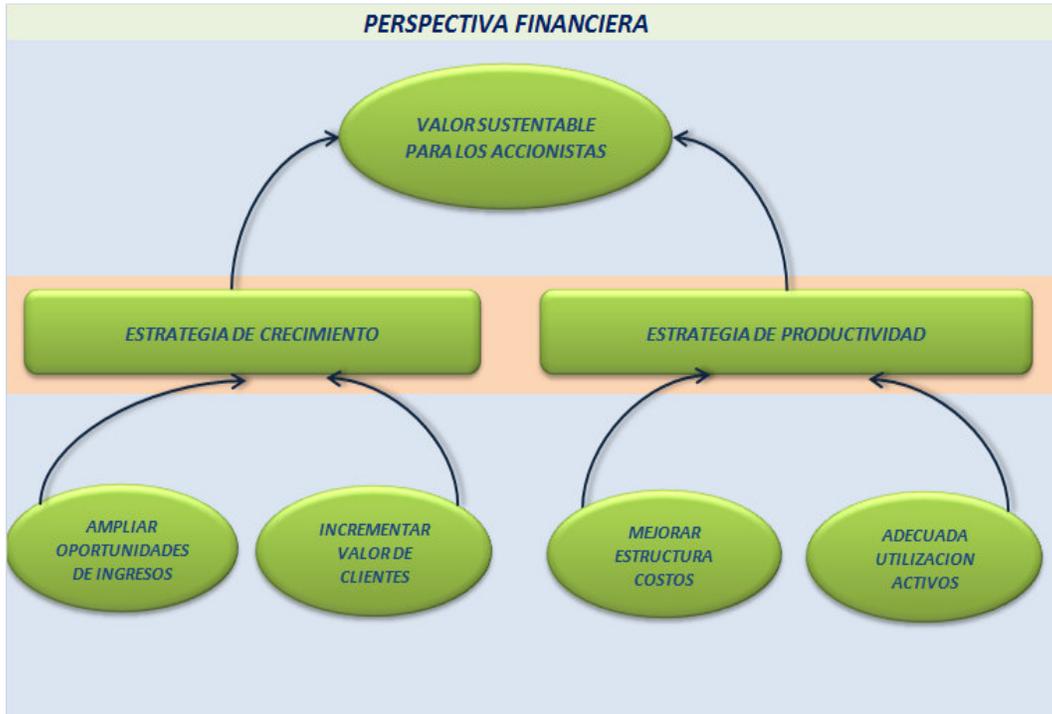
Dijimos ya que la empresa es parte de un grupo económico, de origen familiar, y que una de las características que la diferencian de otras empresas del grupo es justamente la intención de hacer más técnica la gestión, incorporando gerentes jóvenes, o ascendiendo a quienes muestran capacidad y voluntad de formación entre el personal.

El nivel técnico y profesional de los gerentes incorporados, más el apoyo a la formación de aquellos gerentes y mandos medios reclutados internamente vía promoción, crearon un ámbito proclive a los cambios, a la participación de más personas y visiones en las decisiones importantes de negocio, todo esto sin perder la ejecutividad clave en esta industria.

Si bien el impulso inicial del tablero corporativo surgió desde la Dirección de la empresa, la iniciativa fue muy bien recibida a nivel de las gerencias, y funcionó como un disparador de otra serie de cambios y mejoras en la gestión que iremos tratando a lo largo del trabajo. Si bien el marco estratégico para la fijación de objetivos ya estaba creado (desde el 2004 la empresa trabaja con objetivos anuales de gestión y presupuesto), **el tablero corporativo aportó orden y regularidad al seguimiento de los indicadores considerados relevantes para monitorear el grado en que los resultados de la gestión acercaban o no a la empresa al logro de sus objetivos, desde una óptica mas amplia que la estrictamente financiera.**

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI EN TCC

Antes de comentar el proceso de generación de tableros por áreas y/o procesos, hagamos un acercamiento a los principales elementos de cada una de las perspectivas del CMI en el caso particular de TCC. A partir del esquema genérico que vimos en el marco teórico correspondiente, comentaremos para cada perspectiva algunas características propias del negocio y de la estrategia de la organización.



VALOR SUSTENTABLE PARA LOS ACCIONISTAS:

Este negocio se caracteriza, como vimos en la reseña histórica, por ser de una reinversión casi constante, al tener una alta exigencia de renovación tecnológica (innovación). Si bien el producto básico se encuentra en su etapa de madurez, o de “ordeño” desde el punto de vista de la obtención de rentabilidad, una parte considerable de esa rentabilidad debe ser reinvertida en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Esto es lo que garantiza la sustentabilidad del valor en el largo plazo, se podrían obtener excelentes dividendos sin reinvertir, pero se estaría hipotecando el futuro de la organización.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

A su vez, esta inversión en nuevas tecnologías que posibilitan nuevos productos y servicios más sofisticados y flexibles con respecto a las necesidades o preferencias del cliente, es lo que permite ampliar las oportunidades de ingresos e incrementar el valor de los clientes, lo que constituye una nueva línea o tema estratégico en la organización.

Con respecto a indicadores para esta perspectiva, encontramos en el tablero corporativo tres claros ejemplos:

- Promedio de factura por cliente (cuadro inicial), relacionado al incremento del valor
- Nuevos clientes (básico), relacionado directamente al aumento de los ingresos, agregan valor de por sí y por su potencialidad de incorporar productos adicionales.
- Facturación productos adicionales, relacionado en este caso a las nuevas líneas de ingresos

ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD:

Este tipo de empresas suelen tener egresos que si bien no son 100% variables, acompañan el volumen de negocios. Sacando componentes básicamente indirectos, entre ellos el costo salarial, el resto de los costos como la programación por ejemplo, están atados a la cantidad de clientes. Esto en cuanto al producto.

Donde hay grandes vetas para optimizar los costos es en los servicios asociados al producto: operaciones técnicas, call center, atención en los locales. A eso se ha enfocado la empresa, y también al uso eficiente y adecuado de los recursos, tanto humanos como de tecnología de la información (TI).

Cuando analicemos el modelo de gestión de la calidad adoptado por la empresa, veremos que la opción no fue rediseñar los procesos operativos clave para reducir costos operativos como un fin en sí mismo, sino como un medio para un fin: lograr mantener excelentes niveles de servicio desde la óptica del cliente y hacerlo de la forma más eficiente posible, tercer tema estratégico que analizáramos oportunamente.

En versiones más recientes del tablero corporativo, se ha incorporado un análisis resumido de los costos relacionados a mantener y hacer crecer el número de clientes, es decir, los costos de captación y retención de los mismos. Esto constituye sin duda un indicador de la productividad en estos procesos. Veremos indicadores más específicos al respecto cuando analicemos los tableros por área relacionados a estas actividades.

Pasemos a analizar la **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**:



Hemos comentado bastante sobre los atributos del producto y los servicios asociados al mismo, resaltando en especial la preocupación por la calidad en ambos aspectos, lo que se ha visto reflejado en la adopción de un sistema de gestión de la calidad.

Con respecto a la **RELACION** con los clientes, al ser un negocio de suscripción (contratos anuales), no hay una necesidad de volver a vender el producto: eso tiene su ventaja a la hora de no desgastar la relación con llamados insistentes de ventas o campañas, pero tiene la desventaja de generar cierta distancia. Si todo marcha bien el cliente no debería generar contacto con la empresa durante la vigencia del contrato, pero esta situación ideal no siempre es la real, ya que el cliente tiene inquietudes y, lo más importante, cuando requiere soluciones las requiere casi en tiempo real.

Es por esto que la empresa cuida muchísimo el relacionamiento con los clientes, capacitando permanentemente (lo veremos en los tableros por área respectivos) tanto al personal del call center como al de atención personalizada, y monitoreando regularmente la opinión de los clientes sobre estos servicios a través de encuestas de satisfacción. Ha desarrollado un sistema de contactos que quedan registrados en su software de gestión, donde se va dejando una historia de la relación del cliente con la empresa, desde el momento de la venta del producto pasando por todas las instancias en que haya existido algún contacto, como forma de conocer mejor la historia de la relación empresa / cliente y buscar la mejor solución para cada caso.

Con referencia a la **MARCA**, se apunta a generar a través de la publicidad y la presencia en medios en general una imagen de empresa innovadora, preocupada por brindar nuevos y mejores servicios a sus clientes, asegurando la calidad de los mismos, en sintonía con lo expresado en la misión de la empresa.

En cuanto a indicadores vinculados a esta perspectiva, encontramos en el tablero corporativo los siguientes ejemplos:

- Cuota de mercado (market share) en cantidad de clientes respecto a la competencia
- Captación de clientes, tanto de básico como de productos adicionales

- Retención de clientes: desconexiones evitadas y concretadas
- Rentabilidad de los clientes: al ser imposible hacer un análisis individual dada la atomización de la cartera, el análisis se hace a nivel de líneas de productos a través de los estados de resultados correspondientes.

La profundización de muchos de estos indicadores la encontraremos nuevamente al analizar los tableros por área o proceso correspondientes.

Pasemos al análisis de la **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:**



GESTION DE OPERACIONES

Es una de las áreas centrales de la empresa, además de un claro ejemplo de aquellos procesos que atraviesan las fronteras funcionales. Como dijimos al comentar la estructura organizacional, Operaciones se encarga de la logística de todos aquellos servicios al cliente que requieran intervención técnica, ya sea en el domicilio o en forma remota. Esto implica el agendamiento de estas tareas y el cumplimiento de las mismas en tiempo y forma.

La instalación técnica, por ejemplo, es el primer contacto directo del cliente con la empresa, el buen trato y el cumplimiento de los horarios pactados sin duda generan una primera impresión que es fundamental para el relacionamiento futuro. Hay una interacción muy fuerte entre Operaciones y el call center, así como con el área de compras (suministro de materiales)

El sistema de gestión de calidad se ha ocupado en gran medida de controlar estos procesos, generando con respecto a ellos acciones correctivas, preventivas y de mejora, elevando el nivel de sensibilidad a las comunicaciones de los clientes, quienes juzgan en definitiva si hay una buena gestión de estos procesos.

GESTION DE CLIENTES

Al adoptar la estrategia de impulsar la introducción de productos adicionales, el producto de la empresa dejó de ser un estándar (commodity) fácilmente igualable por la competencia. La digitalización de la red permite optimizar el ancho de banda y emitir muchas más señales.

Esto permite flexibilizar la oferta y poder apuntar en forma más certera a determinados nichos del mercado, grupo de interés para señales específicas. Para que los esfuerzos de marketing y captación sean más eficientes, se hace indispensable la investigación de mercado, como forma de segmentar el público objetivo más adecuado para cada nueva propuesta.

Analizaremos esto más en detalle, en especial los diferentes procesos de gestión de clientes asociados a cada producto, cuando veamos los tableros por área, en donde también encontraremos indicadores vinculados a la eficacia en la captación, tales como:

- contratos concretados sobre llamadas de venta
- llamadas entrantes generadas por la pauta publicitaria.

Para que el crecimiento sea sustentable, una vez captados los clientes, es fundamental la **retención**, es decir, no solo que cumplan la vigencia del contrato sino que lo renueven. Para esto la empresa debe cumplir su propuesta de valor original y cuidar la calidad del servicio en todas aquellas interacciones que se den con el cliente (reclamos técnicos, consultas de facturación, nuevos productos, etc.). Aquí, como dijimos, la empresa ha hecho mucho énfasis en la calidad de sus procesos, sometiéndose a las exigencias de la certificación en calidad y comprometiéndose con la filosofía de la mejora continua.

Como veremos más adelante, en el marco del tema estratégico vinculado a la satisfacción del cliente, se da un tratamiento muy metódico a las quejas y reclamos recibidos por problemas ocasionados en cada proceso, los cuales si no se pueden resolver en primera instancia son derivados hacia los responsables en cada caso para su resolución.

En cuanto al **crecimiento**, o aumento de valor de los clientes, en el caso de TCC viene dado por sumar al producto básico otras opciones como lo viéramos al analizar los temas estratégicos: hacer que los clientes vayan subiendo escalones en la pirámide de valor, para aumentar los ingresos por cliente y hacerle eventualmente más “costoso” pensar en cambiarse a la competencia.

Recordemos que en el tablero corporativo se sigue como un indicador mensual el promedio de facturación por cliente, así como en la parte dedicada a los productos adicionales se mide el volumen de productos y de facturación por decodificador digital instalado.

GESTION DE LA INNOVACION

Como mencionáramos, esta industria conlleva una exigencia de permanente actualización tecnológica, y la estrategia de la empresa ha estado ligada a ser pionera en la introducción de estas nuevas tecnologías en el mercado, como parte de su misión.

Los procesos operativos de la empresa (operaciones y gestión de clientes) deben ser lo suficientemente flexibles como para irse amoldando en forma casi permanente a nuevas modalidades de productos, de venta y de interacción con el cliente.

Es claro que nuestro país es seguidor de tecnologías en esta industria, nos vamos acompasando a través de “saltos tecnológicos” al estado del arte en países mas desarrollados. En lo que sí hay margen para la inventiva es en el desarrollo de nuevos productos y servicios, basados en esas nuevas plataformas tecnológicas y en qué forma combinarlos con los productos ya existentes, bajo qué modalidad de contratación, etc.

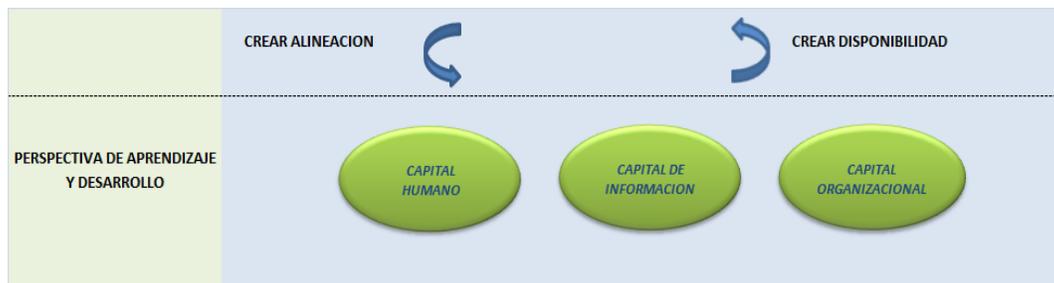
Integrar tecnologías de última generación e irlas impulsando en nuestro mercado es el objetivo de la gestión de innovación en la empresa.

En cuanto a indicadores, es claramente distinguible el grado de avance de estos nuevos productos, comentamos ya que en el tablero corporativo se analiza la cantidad de estos productos instalados y el volumen de facturación que generan. Por otra parte el análisis del estado de resultados de esta línea de productos permite analizar la rentabilidad de la inversión realizada en equipamiento tecnológico y en desarrollo y adaptación del mismo a los requerimientos locales por parte del equipo técnico de la empresa.

Nos queda comentar la **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

En la base del CMI tenemos los activos intangibles que deben funcionar como pilares de la generación de valor: deben alinearse con la estrategia de la empresa para lograr sus objetivos.

Recordemos el esquema que vimos en el marco teórico:



CAPITAL HUMANO

Es fundamental para cualquier organización, más aún si pretende destacarse por su excelente nivel de servicio y atención al cliente, contar con un personal que esté alineado con esa estrategia, que sea parte activa de ella. Pero no alcanza sólo con eso, los integrantes de la organización deben tener las capacidades adecuadas para llevar a cabo el papel que la estrategia les otorga, y así poder cumplir cabalmente con las responsabilidades asignadas.

Dijimos ya que TCC es una empresa con poco más de cien empleados, que si bien para nuestro país es un número significativo, permite un conocimiento más claro de cada integrante por parte de los gerentes de área. En este relacionamiento deben surgir esas posibles “brechas” de disponibilidad de conocimiento o habilidades, al realizar las evaluaciones periódicas deben evidenciarse y buscar las posibles soluciones, que suelen pasar por una adecuada capacitación.

Existe un sistema de evaluación en el cual no profundizaremos demasiado, basado en los valores que la empresa busca (mencionados cuando hablamos de estructura organizacional), en el cual se llega a un puntaje en base a esos valores en una instancia anual, en el que también se dejan por escrito las necesidades de capacitación en cada caso, con la intención de mejorar la tarea diaria y su contribución estratégica en el período siguiente.

No encontramos a nivel del tablero corporativo, y ya veremos que apenas alguno a nivel de los tableros por área, indicadores específicos sobre esta perspectiva (indirectamente, cuando hablemos de efectividad sobre contactos de venta o retención de clientes, ese guarismo estará reflejando en parte las habilidades del personal dedicado a esa tarea).

Donde sí encontramos datos, y bastante específicos, es en la encuesta al personal que comentáramos cuando analizamos la situación inicial. Si bien de frecuencia anual, estas mediciones sobre si existen oportunidades de capacitación adecuadas a la tarea a realizar, y si tiene el personal la posibilidad de tomar decisiones sobre su tarea dentro del ámbito de responsabilidad que le corresponde por ejemplo, apuntan directamente a saber si hay una brecha entre la disponibilidad de capital humano calificado y lo que la estrategia necesita, y si la misma se va cerrando o no con los planes de capacitación y entrenamiento.

CAPITAL DE INFORMACION

Casi tan importante para este tipo de organizaciones como el capital humano es la disponibilidad y alineación con la estrategia de los recursos informáticos, tanto de infraestructura tecnológica para el desarrollo y mantenimiento de los productos (es importante señalar que la emisión de la programación tiene un fuerte componente informático) como de aplicaciones informáticas claves para la gestión, especialmente para la prestación de servicios al cliente.

En particular, es importante señalar que en este tipo de negocios, como en la mayoría actualmente, las aplicaciones informáticas son claves a la hora de brindar un servicio de calidad. En este sentido, la actuación conjunta del capital humano y de la información pueden ser un fuerte factor de diferenciación en el mercado, con las ventajas que ello implica.

CAPITAL ORGANIZACIONAL

Nuevamente hacemos referencia a los valores tomados en cuenta a la hora de realizar la evaluación del personal, vinculados al trabajo en equipo, la iniciativa, la capacidad de aprendizaje entre otros. En esos valores está representada la cultura de la organización, y no en vano se reconocen los méritos con esa base y no exclusivamente por los resultados obtenidos. Esto en sí es una definición del fuerte componente ético de la organización.

Esta descripción de la empresa desde cada una de las perspectivas del CMI, una vez analizado el tablero corporativo, nos permite un primer acercamiento a la gestión de la empresa desde una óptica general. Pasemos ahora a analizar aspectos más particulares de la gestión a través del análisis de los tableros por área, vinculando sus objetivos e indicadores con los temas estratégicos de la organización y las perspectivas del CMI.

PROFUNDIZACION DE LOS CAMBIOS EN LA GESTION ESTRATEGICA:

TABLEROS DE CONTROL POR AREA

Si bien cada área ha ido desarrollando sus propios tableros de control, analizaremos a los efectos de este trabajo aquellos vinculados a las áreas clave de la organización, aquellos que tienen una conexión más directa con los indicadores monitoreados en el tablero corporativo.

Comentaremos entonces los siguientes tableros:

- a) CALL CENTER**
- b) ATENCION PERSONALIZADA**
- c) VENTAS**

Las tareas y procesos que involucran estas áreas son críticos para la organización por generar el contacto más directo con el cliente. Además de estos, existen tableros de control de operaciones (instalaciones, desconexiones, habilitación de productos adicionales, reclamos técnicos) administración (con indicadores sobre facturación, cobranza, niveles de generación y recuperación de deuda) y el de marketing (indicadores sobre el volumen de pauta en diversos medios, y principalmente estudios de mercado sobre los niveles de satisfacción del cliente con el producto y los servicios prestados)

TABLERO DE CONTROL DEL CALL CENTER

En el call center o centro de llamadas es donde se cruzan muchos de los procesos claves para la organización. En cierta manera nuclea actividades relacionadas a las otras áreas claves que veremos y también a las de apoyo, funcionando como soporte de todo lo que implique comunicación con el cliente ya sea a través de llamadas entrantes o salientes.

Su misión es atender todas las llamadas recibidas (en este sentido veremos que un indicador clave es el nivel de llamadas perdidas, es decir, no atendidas) y gestionar la consulta correspondiente, solucionándola o derivándola al área correspondiente. Tiene la particularidad de tener un grupo de personas especializadas en ventas, por lo cual si la llamada es de un no cliente que quiere afiliarse o de un cliente ya existente interesado en adquirir algún producto adicional, la misma es derivada hacia esos operadores.

Es importante aclarar que un porcentaje importante de las ventas de la empresa se generan por vía telefónica, como respuesta a una pauta televisiva de carácter intensivo. Aquí vemos un ejemplo de lo que decíamos sobre actividades que se realizan dentro del call que en realidad son parte de otro proceso, en este caso el de ventas. Empiezan a desdibujarse las fronteras entre áreas y a generarse procesos que atraviesan las mismas buscando mejorar la eficiencia y la productividad.

El call center entonces tiene como **CLIENTES INTERNOS** a otras áreas de la empresa, como ventas en el ejemplo que vimos, así como también deriva al cliente a atención personalizada si la consulta o trámite solo puede ser solucionada personalmente en las oficinas, y coordina con operaciones las instalaciones y desinstalaciones de productos o los reclamos técnicos que requieren el envío de una cuadrilla al hogar donde está instalado el servicio.

La atención y gestión de llamadas entrantes, adecuando la capacidad al flujo de las mismas para lograr que clientes o potenciales clientes logren comunicarse con la empresa cuando así lo requieran, es entonces la principal misión del call center en la empresa. Pero también realiza, en los casos en que es necesario, llamadas salientes a clientes o potenciales clientes. Es clave entonces la administración de la capacidad para lograr acercarse a un óptimo, que implica no abandonar llamadas, resolver adecuadamente las necesidades del cliente, y aprovechar los “valles” para realizar pequeñas campañas de llamadas salientes.

Esto que hemos comentado no es ni más ni menos que lo que veremos reflejado en el primer tablero del call center realizado en el 2007. Primero analizaremos la parte del tablero dedicado a las llamadas entrantes (INBOUND en terminología de centrales telefónicas) y luego el de llamadas salientes (OUTBOUND)

| INBOUND | TOTAL | |
|--------------------|----------------------------|--|
| | VENTAS | Entrantes |
| | | Atendidas |
| | | Contactos |
| | | Contratos |
| | ATENCION AL CLIENTE | Entrantes |
| | | Atendidas |
| | | Atendidas IVR |
| | | Contactos |
| | | |
| Indicadores | VENTAS | Grado de Servicio (>88%) |
| INBOUND | | Grado de Atención antes 20seg (>80%) |
| | | Efectividad Ventas (Contratos/Contactos) |
| | ATENCION AL CLIENTE | Grado de Servicio (>88%) |
| | | Grado de Atención antes 20seg (>80%) |

Las llamadas entrantes se dividen en dos grandes grupos: **VENTAS y ATENCION AL CLIENTE**

Para las llamadas de **ventas** se miden (en cantidad) los siguientes elementos, para los cuales aportamos la correspondiente definición:

- **Llamadas entrantes:** cuántas llamadas entran al interno de ventas del call, no importa si son o no atendidas. La central telefónica deja un registro de las llamadas “perdidas”. Es un primer indicador que da la medida de la cantidad de potenciales interesados en adquirir algún producto a través de esta vía.
- **Llamadas atendidas:** cuántas de las llamadas entrantes para ventas fueron realmente atendidas por un operador. Nos da una idea del nivel o “grado de servicio” que como veremos mas adelante es uno de los indicadores de la eficiencia del proceso.
- **Contactos:** el sistema informático de la empresa cuenta con lo que se denomina un CRM (Customer Relationship Manager) una herramienta donde se van registrando todos los contactos del cliente con la empresa, los cuales se van clasificando por tema según un “árbol de contactos”, para después poder analizar la historia del cliente con la organización. No todas las llamadas atendidas terminan en un contacto, pero si la

enorme mayoría, por lo tanto esta categoría está incluida en la anterior; se discrimina para profundizar el análisis.

- **Contratos:** Ventas efectivamente concretadas.

Tomando como base estos datos, ya de por sí relevantes, se empezó a llevar un indicador que fue adquiriendo cada vez mas importancia, que es el de **EFFECTIVIDAD**, calculado como el **porcentaje de CONTRATOS realizados sobre los CONTACTOS ingresados**. Lo que busca medir es justamente cuántas de los contactos registrados terminan convirtiéndose en una venta. Si bien una persona puede llamar mas de una vez para terminar de decidirse, esto siempre va a estar presente, por lo cual como en cualquier indicador lo importante pasa a ser la tendencia, la evolución de esta medición a lo largo de una serie de mediciones en el tiempo.

Aquí encontramos, si bien no de forma explícita, una cadena de relaciones causa – efecto en las actividades de la empresa. Podemos graficarla de la siguiente manera:



Podemos seguir esta cadena en ambos sentidos a la hora de pensar en los objetivos de la organización. Por ejemplo, en el tablero de marketing se sigue una relación entre segundos de pautado en TV y cantidad de llamadas entrantes por ventas. Si bien sería un supuesto demasiado simplificador pensar que la única variable que incide en la cantidad de llamadas por venta recibidas es el volumen de pauta (también intervienen aspectos internos tales como la oferta promocional y externos como las acciones o reacciones de la competencia), es un componente importante de la explicación.

El seguimiento de este ratio determina que en promedio se genera una llamada entrante de ventas cada x segundos de pauta televisiva. Para esto se asumen niveles razonables de pautado, ya que se va generando algo así como una saturación por sobreexposición. Podemos decir que el rendimiento de la pauta es marginal decreciente.

A partir de los segundos de pauta publicitaria proyectada, es esperable determinada cantidad de llamadas entrantes por venta, y dado el nivel de efectividad sobre llamadas atendidas que es lo que mide el indicador, la empresa puede estimar con cierta razonabilidad la cantidad de ventas que se concretarán en un determinado período a través del call center. Si trabaja en aumentar ese nivel de efectividad el resultado será cada vez mas eficiente, optimizando así el efecto de la pauta y por tanto de la inversión publicitaria.

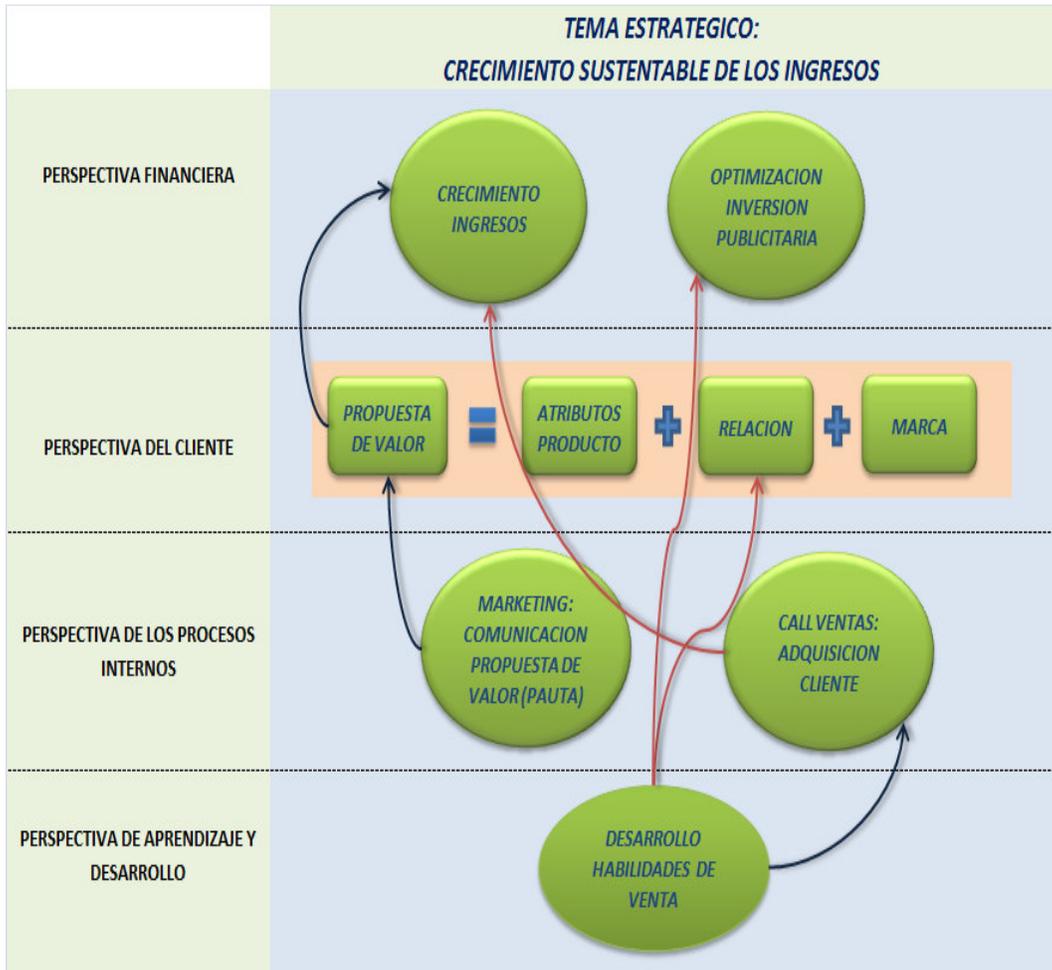
En el sentido inverso, desde abajo hacia arriba el razonamiento sería el siguiente:

Partiendo de un objetivo de ventas a realizar a través del canal de llamadas entrantes al call center delineado por la gerencia, el supervisor del call puede “calcular” cuántas llamadas deberá recibir para lograrlo dado el nivel de efectividad actual. Teniendo la cantidad de llamadas a generar, el gerente de marketing determina el nivel de pauta necesario para generar esas llamadas.

Creo que este caso es muy claro a la hora de ejemplificar el potencial que esconde el monitoreo de la gestión a través de tableros de control. Esto que describimos no es ni más ni menos que el mapa de un proceso (ventas telefónicas) o al menos de sus aspectos centrales. El ejercicio de pensar los drivers que disparan las distintas actividades ya de por sí permite una visión mucho más clara y amplia de la gestión de la empresa.

Una vez definidas las variables (indicadores) a seguir, las sucesivas mediciones empiezan a comprobar o no la relación entre ellas, pudiendo llegar incluso a cuantificar esa relación como en el caso citado de los segundos de pauta vs. llamadas entrantes por ventas al call center. Esta cuantificación permite pasar de tomar el dato de la efectividad como un indicador de la actuación pasada, a convertirlo en un inductor de la actuación futura; al conocer la relación entre determinadas variables, comprobándola empíricamente, podemos plantearnos actuar sobre la realidad y modificarla.

Al inicio del caso reseñábamos lo importante que es para una empresa de TV paga hacer crecer su base de abonados. Veamos gráficamente como el análisis de este subproceso desde la óptica de las cuatro perspectivas del tablero de control, según las vimos en el marco teórico, permite generar un mapa para seguir la pista de la generación de valor en uno de los temas estratégicos de la organización:



El indicador de **EFFECTIVIDAD** (contratos / contactos efectivos) es un índice de productividad. Cuanto mayor sea este índice mayor es la optimización de los recursos aplicados, tanto el tiempo de trabajo de los operadores telefónicos como los recursos presupuestales de inversión publicitaria. Es fundamental entonces seleccionar para estos puestos personal con las competencias y el perfil adecuado, realizar una inducción adecuada y capacitarlos en técnicas de venta telefónica para desarrollar esas habilidades (**APRENDIZAJE y DESARROLLO**).

Desde la perspectiva de los **PROCESOS INTERNOS**, marketing debe comunicar en forma adecuada al público la propuesta de valor de la empresa, que recordemos incluía no solo los atributos del producto, sino también el tipo de relacionamiento con el cliente y los valores asociados a la marca. Como vimos la pauta televisiva es el driver de las llamadas telefónicas, por lo cual se deben articular estas variables. Los indicadores a seguir son la cantidad de llamadas generadas con cada segundo de pauta, y el mencionado indicador de efectividad (contratos / contactos efectivos).

Las relaciones causa efecto no se dan solo con la perspectiva inmediata superior, como vemos en el cuadro el desarrollo de estas habilidades repercute en el relacionamiento como parte de la propuesta de valor en la **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**. Otro tema estratégico para la organización es la satisfacción del cliente, y la consulta por venta es nada menos que el primer contacto que tiene con la empresa, impresión que suele marcar el inicio de la relación.

Llegamos así a la **PERSPECTIVA FINANCIERA**, la única que hubiéramos analizado si no contara la empresa con los tableros por área. Desde este corte de la información, hubiéramos analizado en el tablero corporativo únicamente un eventual desvío con respecto al objetivo y una comparación con igual período del año anterior. **Centrar el análisis únicamente en la perspectiva financiera hace perder la historia de esos resultados, porqué se generaron y qué se puede hacer para mantenerlos o revertirlos.**

Gracias a los tableros por área, y a la generación de un mapa del proceso, podemos comprender mejor la realidad, asignar mejor los recursos, realizar previsiones con mucho menos margen de error e incluso tener una actitud más proactiva, no solo reactiva. En este caso concreto, no solo administrar el flujo de llamadas entrantes considerándolas un dato de la realidad, sino pasar a generarlas en el volumen aproximado que la empresa considere necesario para cumplir sus objetivos estratégicos de ventas.

Continuemos con el análisis del tablero de control del call center:

Para las llamadas entrantes de **ATENCIÓN AL CLIENTE**, encontramos que se recaba similar información. Un concepto nuevo es el de llamadas atendidas por IVR, esto es por una contestadora automática que busca solucionar problemas de tipo masivo (cortes de señal en una zona por ejemplo) antes de que la llamada llegue a un operador. Es un mecanismo muy utilizado en call centers, como forma de optimizar la capacidad. Volviendo a los **INDICADORES**, ya comentamos uno específico de las llamadas por venta que era el de efectividad. Encontramos además otros dos indicadores, en este caso comunes a ambas categorías de llamadas aunque se miden por separado para cada una, que son los siguientes:

- **GRADO DE SERVICIO:** es lo que anteriormente mencionamos como llamadas atendidas, se busca maximizar este porcentaje (como vemos en el cuadro el objetivo establecido es superar el 88%), o visto desde la contracara minimizar las llamadas abandonadas, las cuales representan una necesidad del cliente insatisfecha.
- **GRADO DE ATENCION:** considerando como base las llamadas atendidas, se busca que las mismas sean atendidas dentro de los primeros 20 segundos, lo que se considera un lapso de espera razonable.

El tablero correspondiente a **LLAMADAS SALIENTES** no aporta tanto al análisis, como comentario podemos decir que está basado en los pedidos de llamadas realizados por diversas secciones (ejemplo: marketing pide llamar a una base de clientes para otorgar una promoción, administración pide llamar a una base de clientes por deuda, etc.).

Los datos son entonces el “universo” a contactar y la cantidad de clientes efectivamente contactados, el indicador central es la cantidad de llamadas necesarias para realizar cada contacto. Este último es importante para determinar la capacidad a aplicar para realizar determinada cantidad de contactos solicitados, si sabemos que cada contacto requiere “x” llamadas. La clave está en aprovechar “valles” en el flujo de llamadas entrantes para ir realizando las llamadas salientes y así optimizar el uso de la capacidad instalada, en este caso, los operadores del call center.

TABLERO DE CONTROL DE ATENCION PERSONALIZADA

Otra de las formas que el cliente (o potencial cliente) tiene de contactarse con la empresa es concurriendo directamente a las oficinas, donde es atendido por un gestor de atención personalizada. Los motivos de consulta son diversos, en algunos hay aspectos del trámite o gestión solicitada que implican la necesaria presencia del cliente y en otros el tipo de gestión se ve favorecida por un contacto cara a cara, por lo cual se solicita al cliente que pase por las oficinas, o él mismo decide hacerlo. Repasemos algunos de los motivos más habituales:

- Mudanza de la dirección del servicio
- Adquisición del servicio (ventas)
- Gestión de la baja
- Consultas sobre facturación y deuda / pago de facturas

Pero el principal tema estratégico asociado a las tareas de esta sección es el relacionado con la gestión de las bajas. Como vimos al analizar el tablero, además de seguir el número de conexiones (ventas), se sigue con mucha atención las desconexiones (bajas) y como resultante de ambas el crecimiento NETO de la cantidad de clientes para un período dado.

Dentro de las bajas a su vez podemos distinguir dos grandes capítulos:

- Rescisiones del servicio
- Bajas por morosidad

Marcamos las rescisiones porque son las bajas de este tipo las que gestiona atención personalizada, las solicitudes de baja de aquellos clientes que no tienen deuda con la empresa. Estando al día con sus facturas, un cliente puede dar de baja al vencimiento del plazo contractual o cualquiera de sus sucesivas renovaciones. Por supuesto que la intención de la empresa es renovar siempre el contrato, al menos de todos aquellos clientes que se considere conveniente retener según su historial y su potencial. Teniendo en cuenta que los objetivos de crecimiento que se plantean a nivel estratégico desde la dirección en consenso con la gerencia y los jefes de área se definen en términos del NETO (ventas menos desconexiones), dependerá de la exigencia de este objetivo y del desempeño de las ventas la mayor o menor flexibilidad a la hora de la negociación con el cliente acerca de la renovación de su contrato.

La otra variable que influye en el neto son las desconexiones por morosidad. Existe un procedimiento de recuperación de deuda muy desarrollado, que va escalonando el tratamiento (llamadas, cartas, etc.) según la cantidad de facturas adeudadas. Si el cliente no responde a ninguna de estas instancias, se llega a la desconexión por morosidad. La deuda se le sigue reclamando al cliente una vez desconectado, y no podrá reconectarse al servicio si así lo desea hasta haber cancelado esa deuda.

Volviendo entonces a la gestión de las bajas en atención personalizada, estas pueden ser por distintos motivos. El vencimiento del plazo contractual es un dato, el análisis inicial de este tablero ayudó a clarificar que había que investigar el real motivo de la baja, o visto desde otro

punto de vista, porqué el cliente no renueva su contrato. De esa manera se podían obtener mejores conclusiones para contrarrestar con distintas herramientas los distintos tipos de disconformidad de los clientes. Analicemos la primer parte del tablero:

| RETENCIÓN | |
|---------------------------------|--|
| RETENCIÓN | RESCISIONES DE CONTRATOS |
| | RESCISIONES por Precio |
| | RESCISIONES por Producto |
| | RESCISIONES por Servicio |
| | RESCISIONES por Otros Motivos |
| | CONSULTAS POR RESCISIONES |
| | |
| Indicadores de Retención | Rescisiones/ Consultas por Rescisiones |
| | Rescisiones vs. objetivo |

Se dividen entonces las causas de la no renovación del contrato en disconformidad con el precio, con el producto en sí, o con el servicio asociado al producto. Cuando hablamos de producto en este caso hablamos estrictamente de la programación emitida por las señales. Se incluye también el dato de la cantidad de consultas por rescisiones, es decir cuántas personas vinieron a consultar sobre la baja independientemente de si la concretan o no.

En base a las rescisiones sobre el total de consultas, se elabora otro indicador de **EFFECTIVIDAD**, en este caso midiendo los resultados de la gestión de retención realizada por el operador que atendió al cliente. No tenemos aquí un driver como en el caso de la pauta publicitaria para las llamadas entrantes como veíamos en el call center que pueda funcionar como regulador, el flujo de clientes a los locales para consultar por la baja es un dato del problema.

Por último, hay un indicador del tipo semáforo para seguir mes a mes el desvío de las rescisiones con respecto al objetivo estratégico trazado para el período. La cantidad de rescisiones de contratos es un dato que va directamente al tablero corporativo, al igual que las desconexiones por morosidad, para ser analizadas individualmente y en conjunto.

Antes de pasar a otra sección del tablero, debemos mencionar que para el caso de las ventas realizadas por atención personalizada, se lleva también un indicador de eficiencia que calcula el porcentaje de efectividad en la gestión de ventas como los contratos realizados sobre el total de personas atendidas por consultas de este tipo.

Adicionalmente a esta tarea, el jefe del departamento de atención personalizada es quien recopila determinada información sobre la satisfacción del cliente con respecto a diversos aspectos de la operativa de la empresa. Los datos salen no solo de las personas que vienen al local, sino obviamente también de las llamadas telefónicas entrantes al call por motivos de

atención al cliente. Se hace especial énfasis en el registro de estas quejas y reclamos recibidos de parte de los clientes, clasificados según el área donde debería resolverse esa no conformidad (facturación, marketing, operaciones, ventas) como forma de monitorear la percepción de los clientes sobre la gestión de la empresa.

Estas quejas y reclamos se envían periódicamente a los responsables de cada área para su análisis y seguimiento, con el objetivo de generar acciones correctivas y/o preventivas, detectando oportunidades de mejora, vinculado al tema estratégico “**mejorar el nivel de satisfacción del cliente**”. Esta tendencia fue profundizada por la implementación de las normas de gestión de la calidad, lo cual analizaremos en un capítulo posterior

Veamos entonces cuáles son esos datos sobre quejas y reclamos recopilados en este tablero, aunque perfectamente podríamos decir que este debería ser otro tablero independiente de aquel, ya que es mucho más amplio y abarcativo:

| SERVICIO | |
|--------------------|------------------------------------|
| | QUEJAS TOTALES |
| | QUEJAS Fact / Distr. |
| | QUEJAS Programación |
| | QUEJAS Servicio Técnico |
| | QUEJAS Otros Motivos |
| | RECLAMOS TOTALES |
| | RECLAMOS Fact / Distr. |
| | RECLAMOS Servicio Técnico |
| | RECLAMOS Otros Motivos |
| | |
| Indicadores | Quejas + Reclamos / Total clientes |
| de Servicio | Reclamos distribución / Envios |

Se clasifican por motivos de origen las quejas y reclamos recibidos de parte del cliente (hay una pauta clara de qué es un reclamo y qué es una queja para cada caso). **ESTE MECANISMO FUNCIONA CLARAMENTE COMO UNA ACTIVIDAD DE CONTROL** sobre diversas actividades de la empresa, como ser operaciones, marketing, facturación y distribución de revista y factura. Permite detectar las excepciones, emprender acciones para evitarlas y ver si con ellas se logran los resultados esperados.

Esta información está a disposición de los jefes de área y la gerencia, y es obtenida por alguien ajeno a dichos procesos, con la suficiente objetividad. Nadie quiere ser el “líder” en cuanto a quejas y reclamos sobre su actividad diaria, lo que genera una sana competencia. Esta gimnasia de ir resolviendo aspectos operativos que generan disconformidades en el cliente,

permite no solo reaccionar más rápido, sino ir cultivando la capacidad de adelantarse en lo posible a los problemas, comenzando a pensar en términos de acciones **PREVENTIVAS**.

Sin duda también es un poderoso mecanismo de **INFORMACION** en la medida que:

- ✓ Permite conseguir información externa con el fin de corroborar si los indicadores “internos” de eficiencia y eficacia de los procesos clave son coherentes con la percepción de los clientes sobre los mismos (esto también puede asociarse al componente **MONITOREO** del sistema de CI)
- ✓ Se suministra a los directivos y jefes de área información muy importante para llevar a cabo su tarea de una mejor manera, de forma que esto redunde en una mayor satisfacción del cliente (disminución de las quejas y reclamos)
- ✓ Genera la sensibilidad necesaria en el personal sobre la repercusión de su tarea diaria en las comunicaciones recibidas en cuanto a problemas con el producto o servicio
- ✓ Dispara las acciones correctivas necesarias y el seguimiento de los resultados obtenidos a través de las sucesivas mediciones.

Incorporamos así al análisis del caso este nuevo tablero, que complementa el primer gran tema estratégico de la organización:

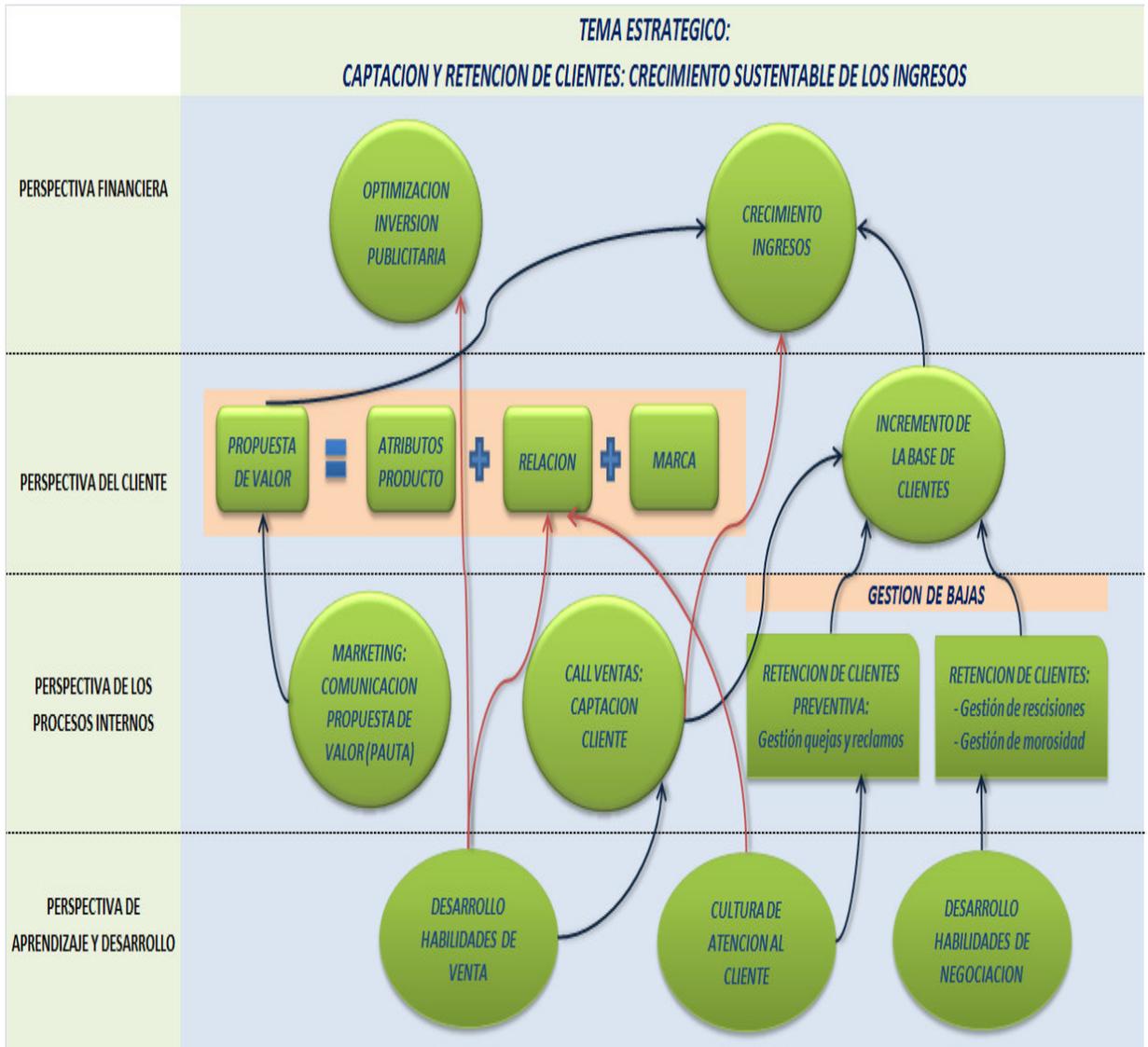
CAPTAR Y RETENER CLIENTES CON VALOR POTENCIAL PARA GENERAR UN CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE LOS INGRESOS

La estrategia de retención implica también una selección, no todos los clientes deben ser retenidos. Para eso se han delineado políticas que se revisan periódicamente de acuerdo a las pautas estratégicas y a la realidad del mercado, las cuales establecen el marco dentro del cual los operadores de atención personalizada pueden negociar la renovación de los contratos.

Es clave entonces agudizar la percepción del operador para descubrir cuál es la verdadera causa de la disconformidad que provoca la voluntad de no renovar el contrato con la empresa, desarrollando también sus habilidades de negociación, con el objetivo de llegar a acuerdos favorables para ambas partes.

Esta instancia de escuchar al cliente, entender su situación y ofrecerle una solución dentro de las que puede manejar en su ámbito de autoridad es una de las características esenciales que debe poseer y potenciar el operador de atención personalizada. El indicador que vimos en el tablero (rescisiones / consultas por rescisiones) es el utilizado para analizar la efectividad de estas negociaciones, al menos del equipo en conjunto; queda a cargo del jefe del área la evaluación del aporte de cada operador.

Es interesante entonces incorporar al mapa estratégico que estamos delineando a los efectos de este trabajo, algunos de los aspectos claves de la gestión de bajas que hemos mencionado, para verlos gráficamente:



Ampliamos entonces el espectro de análisis de causas y efectos con respecto al tema estratégico **crecimiento de los ingresos**. Vemos entonces que dotar al personal de las herramientas necesarias, el poder de decisión requerido y la capacitación en los aspectos centrales de su tarea para que ésta se vuelva aún más eficiente y exitosa, repercute en la retención y captación de clientes valiosos.

Los indicadores que hemos comentado ayudan entonces a cuantificar esa mejora en el desempeño a nivel de la primera línea, tendencia que se ha ido dando tanto en efectividad de ventas sobre llamadas entrantes como en retenciones sobre consultas por baja. Ya no es solo una cuestión “intuitiva” aquello de que la capacitación tiene que estar generando mejoras en el desempeño, los tableros por área permiten enfocar aquellos aspectos de la gestión que necesitan con mas urgencia el apoyo de una capacitación para desarrollar habilidades

inherentes a la tarea, aplicar los recursos (en especial el tiempo) de una forma mas eficiente y además, **a través de la definición de indicadores, medir el resultado de dicho esfuerzo.**

El análisis del proceso atravesando límites funcionales permite una visión macro que ayuda a encontrar los drivers de cada proceso y las interfases entre los mismos. Es por eso que entiendo que el mapa de procesos que venimos generando en este trabajo, ilustra aún mejor cómo repercuten esas mejoras en las habilidades clave del personal en los objetivos correspondientes a las restantes perspectivas del CMI, hasta llegar a la perspectiva financiera.

No se pierde de vista el objetivo último que es generar un crecimiento sustentable de los ingresos, pero se buscan las raíces de ese crecimiento, obteniendo así un mapa de la generación de valor en los procesos clave.

TABLERO DE CONTROL DE VENTAS

A través del análisis de este tablero, que involucra más de un tablero en función de los distintos productos ofrecidos, nos introducimos en el segundo tema estratégico de la empresa:

INCREMENTAR LOS INGRESOS POR CLIENTE

La herramienta fundamental para desarrollar estas nuevas líneas de ingresos son los decodificadores digitales, pequeños equipos que se instalan en el hogar del cliente, y que permiten justamente decodificar las señales que sólo pueden verse si se cuenta con uno de ellos conectado al TV. La misma tecnología utilizada posibilita una optimización del ancho de banda por el cual viajan los datos y una mejor calidad de imagen que el sistema tradicional o “analógico”.

Si bien el lanzamiento de estas señales se publicita, las acciones comerciales para la venta de estos productos adicionales requieren un push sobre el mercado objetivo. La variedad es mucho mayor, hay mas consultas sobre el precio, la forma de contratación, etc, por lo cual la modalidad de ventas es distinta. Esto abrió un nuevo canal de ventas a través de call center externos con mayor especialización en este tipo de campañas de venta.

Las bases de clientes para esta estrategia de venta cruzada son seleccionadas por la empresa, para lo cual ha desarrollado su departamento de investigación de mercado, buscando segmentarlas de acuerdo a su posible interés en determinados contenidos, en función de su poder adquisitivo, la composición del núcleo familiar, etc. El objetivo es apuntar con mayor certeza los esfuerzos de captación destinados a estas campañas, sobre grupos que tengan mayores posibilidades de interesarse en el producto a ofrecer.

La gestión de estas bases es totalmente controlada por la empresa, para lo cual el call center externo realiza un informe periódico, monitoreándose indicadores similares a los del call center propio sobre llamadas salientes: cantidad de llamadas para lograr un contacto, contactos efectivos sobre la base proporcionada, ventas concretadas sobre contactos efectivos.

Por este motivo ventas lleva dos tableros:

- uno referido al básico que analiza las ventas por canal y la evolución mensual de las ventas respecto a los objetivos (estrategia “pull”)
- un segundo tablero que analiza el desempeño de las ventas de productos adicionales (estrategia “push”)

El primero no tiene mayores datos que los mencionados, por lo cual considerando que ya analizamos el proceso de ventas de básico con las llamadas entrantes en el tablero del call center, nos concentraremos en el segundo, que aporta mas al tema estratégico que nos ocupa.

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Cajas digitales | Instaladas en el mes |
| Ventas por paquete | Music Digital |
| | HBO Max Digital |
| | Fútbol Digital |
| | Movie Pack |
| | Playboy |
| | Venus |
| | TCM |
| | Deportes y Noticias |
| | Anime Clip |

Recordemos que el cliente debe tener instalado un decodificador o “caja” digital para poder acceder a los productos adicionales, por lo tanto es un objetivo clave poblar en la medida de lo posible los hogares con estas cajas, ensanchando así el universo de posibles compradores. El primer dato que encontramos entonces es el de cajas instaladas en el mes.

Luego encontramos la cantidad de ventas por cada paquete (se detallan sólo algunos, la variedad es mayor y va creciendo año a año). Se realizan distintas campañas y promociones sobre las señales, por lo cual se va monitoreando de esta manera su efecto.

Al igual que en el caso del básico, tanto en lo referente a cajas instaladas como a productos “vendidos”, lo que importa no es solo la captación, sino también la retención. Es decir, que nuevamente el objetivo está en el “stock”, en el neto de clientes acumulados que tienen cajas y el total de productos adicionales contratados al cierre de cada mes. Es por ello que también se incluyen en el tablero el stock acumulado de cajas y productos adicionales (no lo transcribo porque el formato es exactamente igual).

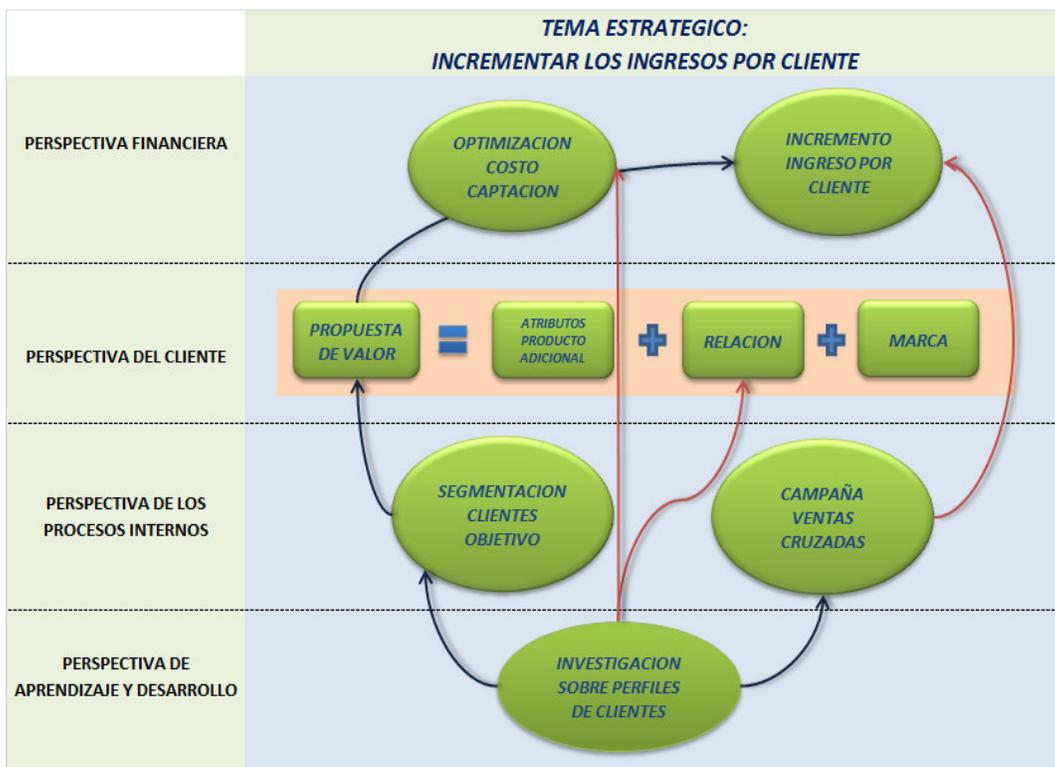
En cuanto a los **INDICADORES** del tablero de ventas de productos digitales, asociados al tema estratégico de incrementar los ingresos por cliente, encontramos:

- **INDICADORES CAUSA:** cajas instaladas, efectividad de call center externo (ventas / contactos efectivos ; ventas/ base proporcionada), productos promedio por caja (total productos / total cajas)

- **INDICADORES EFECTO:** Productos adicionales conectados, Facturación por caja (total facturación productos adicionales / total cajas instaladas)

Estos últimos en realidad se monitorean en el tablero corporativo, pero tienen su base en este tablero específico. Cuantifican el aporte de estos productos adicionales a la facturación de cada cliente, y por tanto al ingreso total de la empresa. El aumento del ingreso promedio por cliente implica que éste ha contratado más productos, por lo que mantener ese promedio e incrementarlo tiene el doble objetivo de aumentar los ingresos totales (licuando costos fijos y agregando margen: productividad) y también fidelizar la base de clientes, ofreciéndoles un producto más completo y un mejor servicio.

Veamos nuevamente a través de un mapa estratégico los componentes claves de este segundo tema estratégico para la empresa:



La investigación sobre los distintos perfiles de clientes y sus preferencias a la hora de diseñar productos y ofrecer los contenidos de programación adecuados junto con otros atributos que valoran del producto (calidad de imagen, facilidad de contratación, etc.) permite diseñar propuestas de valor más ajustadas a las necesidades y/o expectativas de los clientes. El costo de captación se aplica de forma mucho más eficiente al ir adquiriendo este conocimiento.

La segmentación de clientes permite entonces generar distintas campañas de venta cruzada sobre un terreno más fértil. Del éxito de estas campañas depende entonces ir acrecentando la cantidad de productos adicionales al básico contratados por los clientes, ayudando a generar un flujo de ingresos creciente asociado a productos de mayor valor agregado.

Completamos así el análisis de estos tableros por área, los mas representativos de cómo esta metodología de gestión, monitoreando indicadores claves, va generando una cultura de seguimiento y revisión del plan estratégico, relacionando directamente los resultados obtenidos por el proceso en sí con los resultados obtenidos por la organización en su conjunto.

Esto nos ha permitido también delinear mapas para dos de los temas estratégicos de la organización, como el crecimiento sustentable de los ingresos y el incremento del ingreso por cliente. En este sentido, creemos que esto aporta una visualización gráfica de las cadenas causales, un rastro para encontrar los verdaderos drivers de la generación de valor. Ayuda también a la hora de la planificación, saber qué repercusiones puede tener un movimiento en determinada parte del proceso sobre otras partes del mismo y otros procesos relacionados.

PROFUNDIZACION DE LOS CAMBIOS EN LA GESTION ESTRATEGICA:

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (TQM)

PROCESO DE CERTIFICACION EN CALIDAD

Es importante aclarar que no vamos a detenernos en detallar todas las etapas que culminó con la certificación de calidad de los procesos de la empresa otorgada por el LATU en marzo del 2007, sino en los aspectos más relevantes del mismo, siempre desde la óptica del sistema de control interno de la organización.

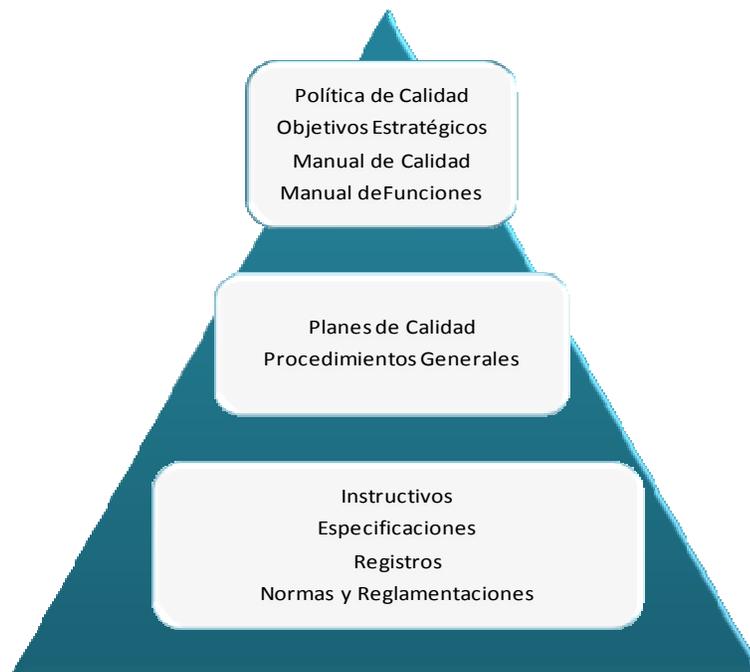
Sí podemos adelantar a modo de titular, que algunos de los requerimientos de la norma ya estaban siendo cumplidos, para los cuales solo fueron necesarios algunos ajustes, pero otros tantos no, y el aporte fundamental de su aplicación fue terminar de “barrer” algunos vestigios de informalidad en la gestión, especialmente en lo referente al manejo de los RRHH, herencia de una cultura de empresa familiar. Esto preparó a la organización para hacer frente con mejores herramientas, entre ellas y fundamentalmente un sistema más eficaz de CI, a un crecimiento intensivo del personal y la creciente variedad de las tareas a realizar.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de TCC está definido en base a los requisitos especificados en la norma ISO/9001:2000. La empresa ha establecido documentalmente y mantiene al día un SGC que procura que se cumplan los requisitos especificados por los clientes, las normas y las reglamentaciones aplicables a los productos y servicios que brinda así como con exigencias propias de la calidad para la cual se apoya en los siguientes elementos:

- Estructura Organizativa adecuada
- Documentación controlada y conocida por el personal que incluye Planes de Calidad, Procedimientos e Instructivos de trabajo
- Un sistema de gestión sobre la base de la identificación de procesos principales y de apoyo

- Actividades de medición, monitoreo y análisis, con indicadores específicos para cada proceso
- Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora para lograr los objetivos trazados y la mejora continua
- Recursos humanos y materiales adecuados a los fines propuestos

En cuanto a la documentación, la descripción detallada del SGC y los requisitos relativos a su gestión, contenido, aplicación y verificación se incluyen en la siguiente documentación:



La política de calidad está determinada por la misión y visión de la empresa, que analizáramos oportunamente. Para llevarlas a cabo, se elige una estrategia, con un nivel de riesgo determinado, con sus correspondientes temas estratégicos, y se determinan los objetivos asociados a cada uno de ellos.

El manual de calidad es el documento básico del SGC, y su objetivo es hacer conocer los requisitos del sistema en todos los niveles de la organización, indicando qué actividades deben realizarse y quiénes son sus responsables.

El manual de cargos y funciones describe los distintos puestos de trabajo, los conocimientos y competencias requeridos y las responsabilidades asignadas (incluyendo las relativas al control). Es importante resaltar que este fue uno de los puntos más trabajosos de la adecuación a los requisitos de la norma, dado que la empresa no contaba con dicho manual.

En un segundo escalón de la pirámide encontramos los **planes de calidad**. Estos planes, asociados a cada uno de los procesos considerados principales o claves para la empresa, describen la secuencia básica de acciones necesaria (en forma narrativa y en un flujograma) para gestionar la calidad en cada caso. En ellos se describen los métodos, procedimientos e instructivos aplicados, así como la forma de medición del proceso y el monitoreo de los resultados obtenidos con sus respectivos parámetros o indicadores, cuál es el equipo de gestión responsable (dueño de proceso y colaboradores) y qué recursos son necesarios.

En los planes de calidad también se especifica quienes son los clientes, tanto internos como externos, de dicho proceso y cuáles son sus requisitos de calidad, así como también quienes son los proveedores de insumos necesarios para llevar a cabo la tarea.

En el último escalón encontramos procedimientos (documentos donde se describe la forma de realizar un conjunto de actividades) e instructivos más específicos relacionados a una tarea concreta, que puede ser de prestación de servicio o de control.

El SGC formaliza instancias periódicas de revisión asociadas fundamentalmente al análisis del tablero corporativo, institucionalizando el Equipo de Gestión (integrado por los encargados de los procesos principales), cuyo rol es planificar, analizar y definir planes de acción para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, e ir monitoreando los resultados de la aplicación de dichos planes.

En cuanto a la definición de indicadores para cada proceso, el SGC tuvo un fuerte punto de apoyo en los tableros de control por área que se estaban desarrollando concomitantemente. Sobre esa base se agregaron instancias de evaluación cuatrimestrales de los procesos, realizadas por quienes intervienen directamente en los mismos, con un detalle más exhaustivo aún que el del tablero. Estos informes se comentan en reuniones del equipo del proceso.

Como vemos, el sistema involucra a la gerencia en la revisión de la gestión de los procesos y asigna responsabilidades más claras a los mandos medios y los encargados de la operativa, quienes adquieren una mejor visión de su rol en el logro de los requisitos de calidad establecidos por los clientes de cada proceso. Todos tienen su papel en el control de la calidad.

Otro aspecto a destacar de la implantación de este SGC, es el énfasis que el mismo pone en la medición, análisis y mejora de los procesos. Los mayores proveedores de insumos para la **medición y análisis** de los procesos son los siguientes:

- **El tablero de control** como herramienta de gestión proporciona un marco muy propicio para detectar si los resultados son los esperados. El SGC asegura la revisión periódica de los indicadores a monitorear, para determinar si siguen siendo relevantes.
- **Detección y registro de no conformidades:** las mismas se reflejan en las quejas y reclamos captados (ya sea telefónica o personalmente) que se registran en el tablero de atención al cliente que viéramos con anterioridad.
- **Encuesta de satisfacción de clientes:** se realiza cada seis meses, y la base es determinar qué importancia asignan los clientes a determinados atributos del

producto o servicio (programación, precio, atención telefónica, reclamos técnicos, etc.) y a su vez cuál es su grado de satisfacción con ese atributo.

- **Auditorías Internas:** las AI tienen un alcance limitado a revisar el cumplimiento de los puntos de la norma que rige el SGC. Aunque se están empezando a formar auditores internos dentro de la compañía, esta función hasta ahora se terceriza, y se realiza con periodicidad anual. El informe resultante es evaluado por el Equipo de Gestión y la Gerencia, quienes determinan las acciones correctivas o de mejora que sean necesarias.

En cuanto a la mejora de cada uno de los procesos, y en base a estos insumos principales que mencionamos, se manejan como herramientas:

- **Planillas de acciones correctivas, preventivas y de mejora (AC, AP, AM):** las no conformidades que no pueden ser resueltas por las personas que las detectan son analizadas por el responsable correspondiente, quien en función de su relevancia e influencia en la calidad del servicio decide el tratamiento a aplicar para solucionarlo. Esta **acción correctiva** se registra en una planilla, en la cual también se incluye también el resultado esperado de la misma en un plazo determinado.

También, y en forma proactiva, pueden generarse **acciones preventivas**, ante la perspectiva de un evento o circunstancia que se estima puede afectar significativamente los resultados del proceso (RIESGO). Una acción preventiva puede evitar o al menos minimizar la generación de quejas y reclamos innecesarios.

Dado que el SGC no solo busca mantener un determinado nivel o estándar de servicio sino mejorarlo en forma continua, adquieren particular importancia las **acciones de mejora**. El objetivo de estas acciones es ir optimizando los resultados del proceso, haciendo una utilización más eficiente de los recursos, siempre como medio para un fin que es el logro de los objetivos del mismo y en consecuencia los de la empresa.

En este breve resumen señalamos algunas de las características principales del SGC instaurado en TCC con el objetivo no exclusivo de cumplir los requisitos de la norma ISO/9001:2000, sino también de instaurar una cultura de autocontrol en las tareas diarias y de mejora continua de los procesos. A su vez, otros objetivos importantes de la instauración del SGC fueron el de asegurar regularidad y formalidad a las diversas instancias de revisión a todo nivel, dotar de un mejor nivel de documentación de los procesos y en particular a la descripción de cargos, manteniendo actualizada esta documentación ante los cambios en la operativa de la empresa.

En el caso de los tableros, que constituyeron un pilar fundamental para la medición y el análisis de los procesos clave, la revisión periódica que conlleva el SGC ha ayudado a mantenerlos actualizados, especialmente en lo referente a qué indicadores seguir, si aún son relevantes los que se estaban midiendo o si son necesarios nuevos indicadores para controlar aspectos nuevos del proceso. Desde el punto de vista del CI, esta sinergia ha mantenido y profundizado la utilidad de los tableros de control como medio de información relevante para toda la empresa, y en especial para la gerencia como actividad de control que le permite tener

razonable seguridad de que se están cumpliendo los planes de acción vinculados a la estrategia establecida.

Si bien el SGC se ocupa principalmente de los procesos operativos, no es la única perspectiva del tablero con la cual se complementa. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, en lo referente a los RRHH, el SGC formaliza un procedimiento de selección e inducción del nuevo personal, en el cual se va inculcando al nuevo empleado los valores y actitudes que busca la empresa (relacionadas al entorno de control de la misma).

También con respecto al CI, las descripciones de cargos y funciones incluyen una clara descripción de las responsabilidades, **incluyendo las responsabilidades de control como parte de la tarea** especialmente en el caso de los gerentes de área.

CONCLUSIONES

Citando a Kaplan y Norton: “el cuadro de mando se convierte en el idioma con el cual el equipo ejecutivo comunica los cambios en táctica y dirección...Y la dirección no siempre es de arriba abajo, al entender la situación actual de la empresa, los empleados pueden identificar nuevas oportunidades valiosas y comunicarlas a los demás utilizando el idioma compartido del cuadro de mando.”

Esta apertura de información sobre los procesos y la generación de valor en la empresa es clave para generar un clima de participación en las decisiones a nivel operativo. No todos los empleados deben saber cuáles son los ingresos de la empresa y cuánta su ganancia, pero sí cómo ésta genera ingresos sustentables, en el entendido de que cuánto mejor le vaya a la empresa, mejor le irá a sus empleados.

Esto también facilita una incorporación más natural de las tareas de control a la actividad diaria del personal, que logra una mejor comprensión de cuál es el objetivo de su tarea, cómo ésta se ve afectada por otras tareas y a su vez funciona como insumo de otras. El control interno pasa a ser considerado como un medio para un fin y no un fin en sí mismo.

Si bien a lo largo del caso hemos ido señalando y comentando aquellos aspectos en los que notamos una clara interacción entre el modelo de gestión adoptado por la empresa y la mejora asociada en el sistema de control interno, nos proponemos en este último capítulo hacer un resumen para llegar en forma mas clara a las conclusiones del estudio.

Para ello, en primera instancia, complementaremos lo visto en la introducción cuando hablamos de la situación inicial del caso, analizando los resultados de la encuesta al personal y el cuestionario a los gerentes, pero ahora con una perspectiva dinámica. En el primer caso agregaremos a la medición inicial (año 2005) los resultados obtenidos ante las mismas preguntas planteadas al personal en los años 2007 y 2008. En el segundo, agregaremos la visión sobre la situación actual para cada uno de los elementos del sistema de control interno.

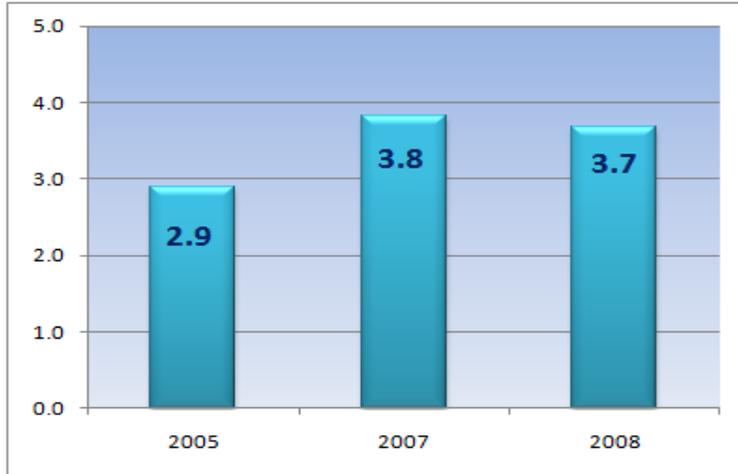
RESULTADOS ENCUESTA AL PERSONAL – AÑOS 2007 / 2008

Veamos la evolución de las respuestas promedio del personal de la empresa, obtenidas ante las preguntas que iremos recordando en cada caso. La intención es verificar si hubo o no una evolución favorable en las respuestas, e intentar una explicación de esa evolución desde la óptica de los cambios introducidos en la gestión de la empresa, y a través de ellos en su sistema de control interno. No pretendemos concluir que lo analizado en el caso es la única causa de una eventual mejora en el indicador, sino presentar argumentos que evidencien que el proceso de cambio en la gestión de la empresa asociado a los tableros de control y el SGC influyeron decisivamente en esa mejora.

Agregar la medición del 2008 además nos permite ver, si de existir una mejora, esta se mantuvo con respecto al 2007 o si hay un retroceso hacia los niveles iniciales. El muy bajo nivel de rotación del personal en la empresa nos permite hacer aun más comparables los resultados.

Recordemos que la escala de puntuación es del 1 al 5, donde 1 es el valor mínimo y 5 el valor máximo de satisfacción.

Información: *la empresa mantiene informados a los empleados de los temas que los afectan (resultados, políticas, objetivos, planes de acción, entre otros)?*



Vemos como en uno de los ítems con peor evaluación en la encuesta del 2005, directamente vinculado al elemento **INFORMACION Y COMUNICACION** del sistema de CI, mejora notoriamente el nivel de satisfacción en el 2007 y se mantiene al año siguiente.

Los empleados de la empresa han mejorado su percepción del grado en que se los mantiene al tanto de los objetivos, de los planes de acción trazados para su logro, las políticas y procedimientos a observar para realizar las tareas diarias y los resultados obtenidos.

Habiendo comentado el proceso de evolución de los tableros por área, con la consecuente apertura al personal para una mayor intervención en la determinación de cómo ayudar al logro de los objetivos y qué indicadores tomar como parámetros de medición en cada proceso, podemos señalar que claramente favoreció la cantidad y calidad de la información circulante dentro de la organización, siendo esta más accesible, confiable y oportuna.

Los tableros de control permiten un desglose mucho mas claro de la información generada internamente, guiando al lugar mismo donde ésta se origina. Las fuentes generadoras de información están claramente identificadas, así como quién es el responsable de generarla y cómo la obtiene. Esta información no está esperando a que alguien la pida para ser generada, sino que es ofrecida, quien la necesita solo debe buscarla en el tablero correspondiente.

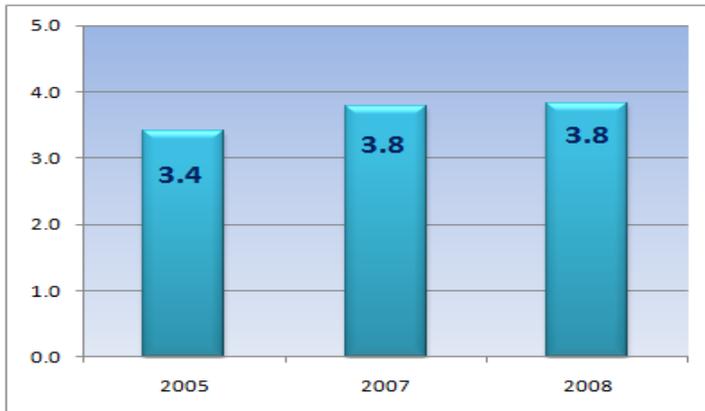
A su vez los tableros conforman un medio de comunicación muy efectivo para publicar la información en los ámbitos adecuados, utilizando un lenguaje compartido como mencionábamos anteriormente. Si la información no es comprendida por los usuarios finales, no termina de ser útil para la toma de decisiones.

El SGC por otra parte, se ha encargado de dar regularidad a las instancias de generación y publicación de esta información, cumpliendo también un importante papel desde el punto de vista de las políticas y procedimientos asociados a los procesos de la empresa, definiéndolos claramente, manteniéndolos actualizados y realizando una adecuada difusión de los mismos.

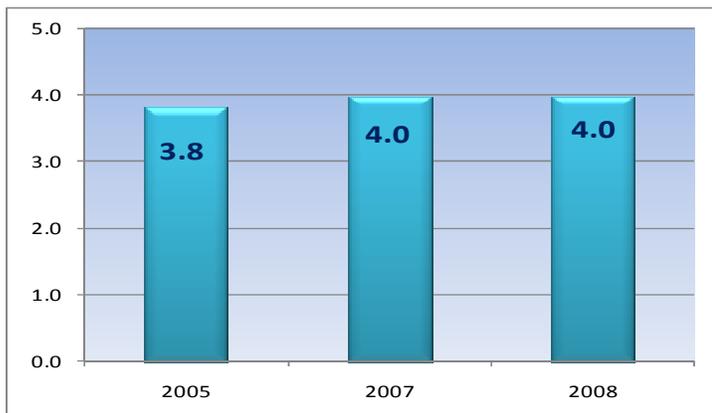
Objetivos y Estrategia:

- (a) La Dirección tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y cómo va a lograrlo.*
- (b) Conozco claramente cuáles son los objetivos de TCC en general.*
- (c) Conozco con claridad los planes de acción que debemos seguir para el cumplimiento de nuestras metas*

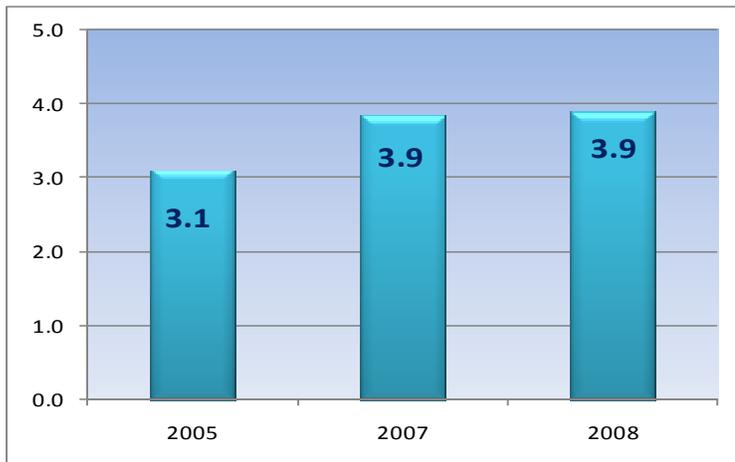
(a)



(b)



(c)



Con respecto a este grupo de preguntas podemos señalar algunas conclusiones importantes:

- a) **La estrategia de la organización, establecida por la Dirección, es más clara para el personal en las mediciones más recientes**
- b) **Se mantiene un alto nivel de conocimiento de cuáles son los objetivos a nivel global**
- c) **Hay una mejora sustancial del conocimiento de los planes de acción que hay que llevar a cabo para el logro de esos objetivos.**

A partir de estas mediciones podemos observar que los objetivos globales de la organización han estado siempre claros para todo el personal, mientras que ha ido aumentando la confianza en que la Dirección de la empresa conoce el negocio y sabe a dónde dirigirse. Esto último ha sido cimentado por el logro de los objetivos corporativos en los años siguientes a la primer medición, en los cuales la empresa mejoró sensiblemente su situación competitiva.

Pero lo más importante para nuestro análisis aparece en el punto (c). Desde una medición relativamente baja de 3.1, pasamos a un promedio de 3.9 en las dos mediciones siguientes. El proceso de cambio en el sistema de gestión a través de la generación de tableros de control por área para monitorear el desempeño en los procesos claves tiene mucho que ver en esta mejora. Si bien estaban claras las metas, no quedaba claro cómo llegar hasta ellas, faltaba un mejor conocimiento de los procesos que permitiera al personal establecer un nexo causal entre su tarea diaria y el logro de los objetivos de su sección y los objetivos globales.

La participación e involucramiento en el proceso de generación y actualización de tableros de control en el marco del SGC ayuda al personal de la empresa a conocer mejor los procesos, analizarlos críticamente, clarificando su papel en el desempeño global de la empresa, enmarcando la actividad del área en un todo.

Podemos vincular esta mejora al menos a dos elementos del sistema de CI:

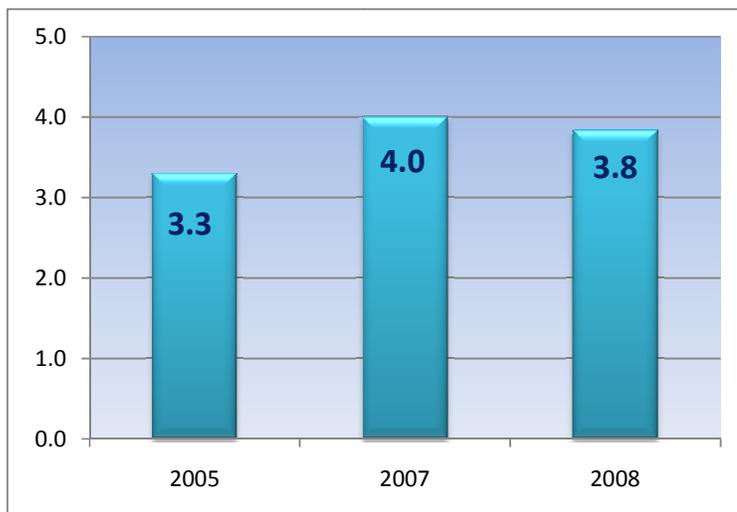
EVALUACION DE RIESGOS: Las reuniones periódicas de evaluación de los resultados obtenidos y de la vigencia de los indicadores seleccionados constituyen un mecanismo sumamente útil para detectar riesgos provenientes de **fuentes internas**. El mejor conocimiento de los procesos y de cómo interactúan entre si proporciona mejoras herramientas para evitar o minimizar el impacto de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Esto también permite mantener una coherencia en los niveles de riesgo aceptados en cada actividad clave, proporcionando a la gerencia una perspectiva mas clara del nivel de riesgo a nivel corporativo, para evaluar si está dentro de los márgenes establecidos en la estrategia.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN: Además de presentarse regularmente la información relativa al logro de los objetivos de la entidad, las mediciones más recientes nos muestran claramente que los empleados conocen mejor que antes los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen al logro de esos objetivos. Hay una mayor comprensión de cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros integrantes de la organización.

En cuanto a la comunicación, las reuniones para el análisis de los tableros aportan una instancia regular y apropiada para que los empleados puedan realizar sus aportes y recomendaciones, y en caso de que estos sean tenidos en cuenta participar en el proceso de aplicación y evaluación de los resultados obtenidos. Este mecanismo tiene la virtud de ir generando un aprendizaje estratégico a nivel de toda la organización, haciendo partícipe al personal de la búsqueda de la mejora continua en el marco del SGC.

Capacitación: *Existen suficientes oportunidades de recibir entrenamiento para mejorar mis habilidades en mi cargo actual.*



Esta pregunta se vincula directamente a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del CMI.

Volvemos a verificar una mejora en las mediciones más recientes, aunque en este caso notamos algo que veremos en otras gráficas, que es un cierto “rebote” del 2007 al 2008, algo así como un amesetamiento después del salto 2005 – 2007. No hay un regreso a los niveles anteriores, dado que el indicador se estabiliza en un nivel bastante superior al inicial.

Al analizar los tableros por área comentamos la importancia de desarrollar las habilidades claves para cada proceso, como base de la mejora en las operaciones, y así poder entregar al cliente la propuesta de valor de la empresa. Toda esta cadena causal repercute en los objetivos financieros mejorando la productividad y agregando nuevas fuentes de ingresos a través de nuevos clientes o ventas cruzadas. Por lo tanto, esta mayor inversión de recursos, tiempo y presupuesto en capacitación se ve justificada por su clara contribución a los objetivos financieros. El aporte del tablero es, además de clarificar esta conexión, ayudar a identificar mejor cuáles son las verdaderas necesidades o brechas de capacitación, dónde son más relevantes o críticas para la organización, para realizar este esfuerzo de forma más eficiente.

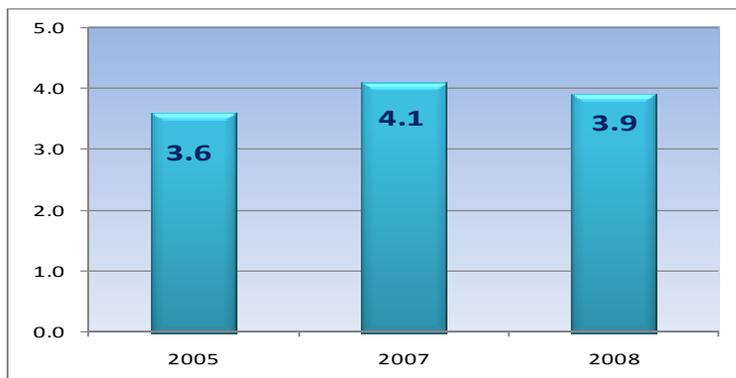
Adicionalmente, y asociado a las políticas y prácticas en materia de RR HH (ENTORNO DE CONTROL) este conocimiento nos permite delimitar un perfil más claro a la hora de realizar una descripción de los diferentes cargos, para facilitar la eventual selección e inducción de nuevo personal destinado a cada una de las áreas, cuáles son las actitudes y competencias que deberían tener.

El SGC ha aportado mucho en este sentido, formalizando los procesos de selección, inducción y formación del personal, y especialmente los manuales de funciones, que incluyen una clara descripción de las responsabilidades de cada cargo, incluyendo las responsabilidades de control.

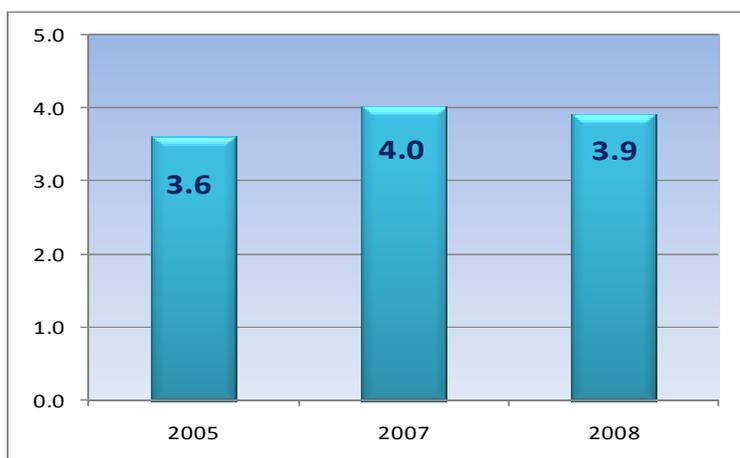
Empowerment:

- (a) Tengo la autoridad para proponer cambios en mis procesos de trabajo para mejorar mi desempeño*
- (b) Estoy satisfecho con la participación que se me brinda en decisiones que afectan mi trabajo.*

(a)



(b)



Tenemos una mejora de igual magnitud en ambos casos, que no es menor teniendo en cuenta que los niveles iniciales no eran tan bajos en términos relativos.

Podemos vincular estas preguntas y la anterior al ENTORNO DE CONTROL, en especial la adecuación de las capacidades del personal en proporción a sus responsabilidades.

El proceso de cambio en el sistema de gestión de la empresa involucró al personal en actividades que antes estaban reservadas únicamente a la gerencia y a los jefes de área. Esta mayor autoridad implica también una mayor responsabilidad, entre ellas la responsabilidad por el control pertinente a cada actividad.

El mayor grado de involucramiento del personal viene de la mano de otorgarle más oportunidades de aplicar su propio juicio, dentro de los límites de un marco claro de autoridad en cada caso. También se ve favorecido por la generación de oportunidades para que las sugerencias del personal sean escuchadas y tenidas en cuenta, y la participación en forma más directa en el delineamiento de los planes de acción sobre cómo desarrollar las actividades para el logro de los objetivos del área y los de la empresa.

Para potenciar este nivel de participación y que el aporte del personal sea cada vez más útil, es necesaria la capacitación adecuada en cada caso. No alcanza con otorgar oportunidades de participación si el personal no cuenta con las herramientas necesarias para aprovechar esas instancias e ir aprendiendo de ellas.

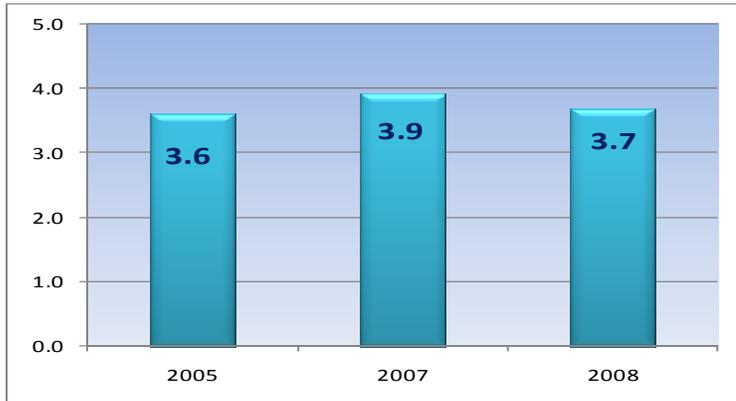
Al tener mayor poder de decisión sobre la gestión del proceso, el control sobre el mismo pasa a ser parte de la tarea en forma más natural, no es visto como un agregado a la tarea diaria, sino como parte de ella. El hábito de monitorear indicadores de gestión aparece como una condición necesaria para el mejor desarrollo de las actividades.

Evaluación:

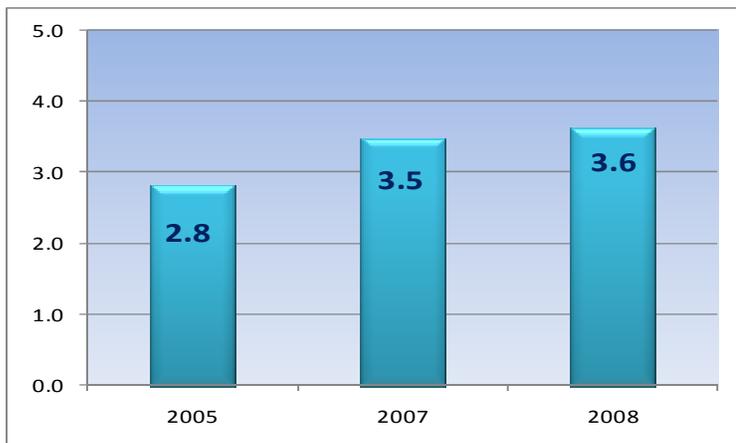
(a) Estoy satisfecho con la forma en que mi supervisor me da retroalimentación sobre mi desempeño

(b) Creo que se ha logrado un sistema objetivo de evaluar el desempeño

(a)



(b)



La evolución es notoriamente positiva en cuanto a la evaluación del desempeño, elemento asociado también a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y al [ENTORNO DE CONTROL](#).

El mayor mérito en este caso es del SGC, que hace mucho énfasis en la existencia de instancias de intercambio de opiniones sobre el desempeño del personal con el encargado del área, tanto a nivel grupal como en instancias individuales. En este último caso, el sistema incluye un mecanismo de evaluación basado en la puntuación del desempeño desde la óptica de cinco competencias o valores comunes a toda la organización. Esta evaluación se documenta y forma parte del legajo de cada empleado.

Hay una percepción de que la evaluación es más objetiva y por ende más justa. Esto sin duda repercute favorablemente en el clima laboral y en la disposición a mejorar el desempeño, condición necesaria para embarcarse en un proceso de mejora continua.

En resumen, la encuesta de satisfacción del personal nos proporciona evidencias más que significativas acerca de la mejora en aspectos claves para la gestión, tales como:

información al personal sobre aspectos relevantes (objetivos, planes de acción, políticas, resultados obtenidos)

conocimiento de los objetivos de la sección y los planes de acción necesarios para lograrlos

oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades inherentes a las tareas

participación del personal en decisiones que afectan su tarea diaria

Estas mejoras en la percepción del personal contribuyen a incorporar y potenciar aspectos fundamentales del sistema de control interno en la organización, especialmente vinculados al entorno de control, la evaluación de riesgos y la información y comunicación.

Las tareas de control forman parte de las nuevas responsabilidades asociadas a un mayor poder de decisión dentro del marco de autoridad asignado a cada uno según su lugar en la estructura organizativa.

Los tableros de control y el SGC se complementan en la búsqueda de los indicadores relevantes para monitorear la gestión de los procesos claves, formalizando el marco adecuado para la discusión y evaluación de los resultados obtenidos.

RESULTADOS CUESTIONARIO A LA GERENCIA – SITUACION ACTUAL

En la introducción del caso, como forma de analizar la situación inicial del control interno en la organización, presentamos el esquema de un cuestionario (el cual como dijimos figura completo como anexo al presente trabajo) que se aplicara a los efectos de este estudio al Gerente General y el Gerente Operativo de la empresa.

Dicho cuestionario consta de preguntas sobre cada uno de los elementos de un sistema de CI, y dentro de cada elemento a aspectos concretos como por ejemplo filosofía y estilo de dirección, estructura organizativa o políticas de RRHH en el caso del entorno de control. Nos remitimos entonces al inicio del trabajo para no volver a presentar el esquema del cuestionario. Para cada pregunta, la opción es SI o NO, y se les pedía una doble respuesta: una referida a la situación inicial (planteada como “hace 3 años”, o al inicio del proceso de cambio en la gestión de la empresa) y otra referida a la situación actual, después de instaurados los cambios que referimos durante este estudio.

Presentaremos a continuación entonces los resultados obtenidos para la situación actual y los compararemos en cada caso con los referidos a la situación inicial, para analizar el cambio en la percepción de los gerentes de la empresa sobre la situación del control interno en la misma.

| Cuestionario al Gerente Operativo | | situación inicial | | situación actual | |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| ELEMENTO | Total Preguntas | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total |
| 1) ENTORNO DE CONTROL | 16 | 7 | 44% | 14 | 88% |
| 2) EVALUACION DE RIESGOS | 10 | 5 | 50% | 9 | 90% |
| 3) ACTIVIDADES DE CONTROL | 7 | 2 | 29% | 6 | 86% |
| 4) INFORMACION Y COMUNICACIÓN | 11 | 4 | 36% | 11 | 100% |
| 5) MONITOREO / SUPERVISION | 6 | 2 | 33% | 5 | 83% |
| | 50 | 20 | 40% | 45 | 90% |

| Cuestionario al Gerente General | | situación inicial | | situación actual | |
|---------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| ELEMENTO | Total Preguntas | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total | Respuestas Positivas | % positivas sobre Total |
| 1) ENTORNO DE CONTROL | 16 | 6 | 38% | 14 | 88% |
| 2) EVALUACION DE RIESGOS | 10 | 4 | 40% | 8 | 80% |
| 3) ACTIVIDADES DE CONTROL | 7 | 2 | 29% | 6 | 86% |
| 4) INFORMACION Y COMUNICACIÓN | 11 | 3 | 27% | 11 | 100% |
| 5) MONITOREO / SUPERVISION | 6 | 2 | 33% | 5 | 83% |
| | 50 | 17 | 34% | 44 | 88% |

Los resultados son más que elocuentes y podemos decir que los avances son notorios en **TODOS** los elementos. Analicemos un poco mas en detalle las variaciones en cada uno comentando algunas de las preguntas más relevantes cuya respuesta fue positiva para la situación actual y negativa en la situación inicial.

ENTORNO DE CONTROL

Integridad y valores éticos

Con respecto a este tema podemos decir que siempre fue un fuerte de la organización, con una gerencia que da el ejemplo en su actividad diaria. Si bien no existe un código de conducta escrito, no es necesario elaborarlo porque es parte de la cultura de la organización, y conductas fuera de estas prácticas han sido claramente rechazadas y sancionadas.

Por lo tanto este aspecto es de los que estuvieron bien evaluados en ambas instancias, al igual que la filosofía y estilo de dirección. Con respecto a este último punto el único cambio notorio es que ambos gerentes consideraron que hace 3 años existía una tendencia a analizar resultados únicamente a corto plazo y actualmente no.

En este caso el tablero ayudó a “levantar la mira” por decirlo de alguna manera, y hacer menos énfasis en objetivos de corto plazo, pasando de seguir indicadores aislados para analizarlos en conjunto y en un plano dinámico. Esto sin duda trajo aparejado un mayor nivel de complejidad de las hipótesis a someter a prueba, al incorporarse un mayor número de variables.

Esta gimnasia de planificación estratégica ha sido muy útil para ir descubriendo cadenas causales que van relacionando los procesos de la empresa, aprendizaje que ha profundizado en la gerencia una conciencia de apuntar en lo posible al mediano y largo plazo, con una óptica que abarque a la empresa en su conjunto.

Capacidad del personal con respecto a sus responsabilidades

Hay coincidencia en que actualmente existen descripciones formales de los puestos de trabajo en la organización, las cuales hacen referencia a los conocimientos y habilidades requeridos para cada caso, lo que no existía al inicio del período. Además de que particularmente en las descripciones de cargos de los directores de área se hace referencia específica a las responsabilidades de control.

Como mencionamos anteriormente la instauración del SGC requirió esta ardua tarea, la cual una vez realizada comenzó a demostrar su enorme utilidad. Las responsabilidades de control quedan reflejadas en la descripción del cargo de los directores de área, así como en los planes de calidad de los procesos claves (dueño funcional del proceso y colaboradores).

Políticas y prácticas en materia de RRHH

En las tres preguntas relacionadas a este ítem la respuesta fue negativa para la situación inicial y positiva para la actual, en ambos cuestionarios. Las preguntas se refieren a:

- existencia de políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados
- descripciones de funciones que informen al personal sus obligaciones
- revisión y evaluación periódica del desempeño con cada empleado

Las dos primeras preguntas refuerzan lo analizado en el punto anterior, mientras que la tercera agrega una nueva dimensión que comentáramos anteriormente pero desde el punto de vista del personal, cuando en la encuesta analizamos la percepción sobre la evaluación del desempeño. Hay consenso entre gerentes y personal de la compañía en que ha habido un avance en este sentido, y aún con las dificultades y discrepancias de toda evaluación, ésta se realiza en forma periódica y con reglas claras que le dan un mayor grado de objetividad.

El SGC proporciona el marco para estas instancias, mientras que los tableros por área ayudan a delinear en conjunto con los involucrados en cada proceso los indicadores en base a los cuales se van a medir los resultados del desempeño.

EVALUACION DE RIESGOS

ADMINISTRACION DEL RIESGO

Como lo mencionáramos anteriormente, al definir la empresa en su misión la voluntad de ser vanguardia en la industria, con productos y servicios innovadores, implícitamente está asumiendo una estrategia más riesgosa que la que podría tomar si actuara como seguidor, es decir, simplemente igualando los nuevos desarrollos de la competencia.

Ese **RIESGO INHERENTE** a esta estrategia debe ser administrado, deben buscarse mecanismos que permitan mitigarlo, mantenerlo dentro de los límites deseables para la organización. Esto implica **REDUCIR** la probabilidad de ocurrencia o el posible impacto de eventos que pudieran poner en peligro el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, ambos gerentes coinciden en evaluar positivamente la existencia de instancias de revisión periódicas “para anticipar o identificar eventos que puedan afectar la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos y analizar cómo tratarlos”

Esta evaluación no dista sensiblemente de la evaluación al inicio del período. En donde se notan mayores variaciones (positivas) en las respuestas, es con respecto a la efectividad de los mecanismos de detección de riesgos provenientes de fuentes externas y/o internas, así como en la visión del riesgo para cada actividad y el riesgo global de la organización en su conjunto.

Objetivos a nivel empresa

Si bien la empresa venía estableciendo objetivos anuales (ventas, crecimiento neto, facturación, margen) con anterioridad a la implantación de los tableros, el aporte de los mismos en este caso es generar una mecánica de revisión periódica del grado de avance en el logro de los objetivos a través del seguimiento de los indicadores seleccionados.

Esta revisión periódica permite entre otras cosas:

- Evaluar la validez de los planes estratégicos de la empresa y que se mantenga la relevancia de los objetivos establecidos
- Identificación de eventos tanto internos como externos (**RIESGOS**) que puedan afectar la capacidad de la empresa de cumplir sus objetivos y análisis de cómo tratarlos.

Relacionado a la primera afirmación, ambos gerentes consideran que actualmente se revisan periódicamente los objetivos para comprobar que continúan siendo relevantes, a diferencia de lo que ocurría hace 3 años.

En cuanto a la segunda afirmación, también coinciden en que actualmente existen mecanismos más adecuados para detectar riesgos de fuentes **internas** (mantienen una evaluación positiva acerca de la detección de riesgos provenientes de fuentes externas).

Considero que gran parte de este avance proviene del proceso de generación y actualización de los tableros por área, que se han convertido en una fuente riquísima de identificación de riesgos de fuente interna. Más personas incorporan a sus tareas habituales el detectar posibles inconvenientes para el logro de los objetivos, y al estar en la primera línea agregan una perspectiva que suele pasar desapercibida incluso para los supervisores.

Objetivos a nivel actividad

Con respecto a los objetivos por actividad hay una respuesta positiva en ambos casos ante la pregunta:

Se establecen objetivos e indicadores para cada actividad importante, identificando entre ellas las actividades clave, con la participación de los jefes del área involucrada en cada caso?

La dinámica misma de la gestión a través de tableros de control, el proceso que describimos del pasaje del tablero corporativo a los tableros por proceso en busca de las relaciones causales que determinaban los resultados analizados, permitieron adquirir una lógica y una coherencia mucho mayor a los objetivos por actividad entre sí y con los objetivos globales.

La participación de los jefes de área permite “negociar” esos objetivos, evitar que se presione demasiado el desempeño en búsqueda de objetivos de corto plazo, haciéndolos partícipes del desafío, en un esquema que deberán replicar junto al personal de su área.

Igualmente importante es la definición conjunta de los indicadores, el acuerdo sobre los criterios de medición del grado de avance en el logro de esos objetivos. Todos deben entender lo mismo al leer un indicador, por eso es importante definirlos claramente.

Con respecto a este punto, el aporte de los tableros de control es constituir un lenguaje común para comunicar la estrategia de la empresa e informar los resultados de su aplicación a través de indicadores de gestión, tanto a nivel de cada actividad como a nivel global.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Este elemento, tal cual surge de los cuadros comparativos de las respuestas, fue uno de los que recibió peor evaluación en ambos cuestionarios para la situación inicial.

La mejora es muy notoria, obteniendo en ambos casos 6 respuestas positivas de 7 posibles.

Las preguntas que juzgamos de mayor importancia para este elemento, que pasaron de tener una respuesta negativa a una positiva, son las siguientes:

Aplicación de las actividades de control establecidas

Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?

Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida?

Nuevamente encontramos que la conjunción de los tableros de control, con su búsqueda de indicadores para monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso, con el SGC y su exigencia de mantener actualizados los procedimientos y controlados los procesos, genera un ámbito favorable para la mejora del sistema de CI, en este caso directamente vinculada a las actividades de control.

No solamente ayudan a diseñar estas herramientas, sino a verificar que se estén aplicando correctamente en la práctica, cumpliendo su función de asegurar que se están tomando las medidas diseñadas para evitar o minimizar eventuales riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Revisión de indicadores claves de rendimiento y análisis de variaciones

La gerencia no siempre tiene una perspectiva de primera mano de los procesos, por lo cual a la hora de establecer las actividades de control es muy útil agregar la visión del supervisor y su personal a cargo para determinar cuáles son los puntos más sensibles de cada actividad. Una vez establecidos los objetivos y los riesgos que puedan afectar su logro, nadie mejor que los “dueños” del proceso para ayudar a definir a qué hay que prestar mayor atención y dónde es necesario un control más exhaustivo.

Una vez determinado qué medir y con qué indicador seguir esa medición periódicamente, la regularidad en la observación y en el instrumento de medida permiten:

- Analizar tendencias históricas, generando un mejor conocimiento del comportamiento del proceso ante distintas circunstancias
- Detectar variaciones significativas, investigar su causa y tomar acciones tendientes a resolver el problema y tratar de evitarlo en el futuro
- Realizar un seguimiento posterior de las acciones correctivas emprendidas para corroborar su grado de efectividad.

Ir acostumbrando al jefe de área y su personal a este ciclo de análisis, revisión y mejora, les aporta una visión mucho más estratégica de las actividades del área. Esto permite que la interacción con la gerencia se de en otro plano, la estrategia ya no está reservada únicamente a los altos mandos, el estilo de gestión es mas participativo, y por lo tanto también lo es el control interno.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Junto con las actividades de control, este elemento es el que mas drásticamente ha mejorado desde el punto de vista de los gerentes de la empresa. El nivel de respuestas positivas es un asombroso 100% para la situación actual, todas respuestas positivas ante preguntas relacionadas a aspectos muy importantes para cualquier sistema de CI.

Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control

La respuesta es positiva para la situación actual, por ejemplo, ante las siguientes preguntas:

Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen al logro de estos objetivos?

Los empleados creen tener la información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

No tenemos más que remitirnos a la evaluación del personal ante preguntas muy similares a estas, para notar que nuevamente encontramos una evolución consistente entre la opinión de la gerencia y la del personal, en este caso ante aspectos vinculados a la información y comunicación dentro de la organización.

Esta mejora en la percepción de los distintos actores tiene como factor común el cambio en la gestión de la empresa que hemos venido describiendo a lo largo de este trabajo. Los tableros de control nuevamente demuestran ser una herramienta con gran potencial para establecer un lenguaje común y ayudar a todos a entender mejor cómo interactúan los diversos procesos coexistentes en la organización apuntando al logro de los objetivos estratégicos.

Receptividad de la gerencia a las sugerencias del personal

La opinión sobre la existencia de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades se mantiene positiva tanto en la situación inicial como en la actual. La propia estructura plana de la organización favorece que las “distancias” entre la gerencia y el personal no sean insondables ni mucho menos.

Sin embargo, se reconoce por ambos gerentes que actualmente, a diferencia de lo que ocurría en la situación inicial, existen mecanismos **regulares** para que los empleados puedan realizar sus aportes y sugerencias.

Apertura y eficacia de los canales de comunicación con terceros relevantes

Hay dos preguntas claves en este ítem, que transcribo a continuación:

Las sugerencias, quejas y reclamos son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización?

El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos o servicios, se investigan los temas y se toman las acciones oportunas para solucionar los problemas?

Ambas fueron evaluadas positivamente para la situación actual por los gerentes de la empresa. Comentamos en la oportunidad de analizar el tablero de atención personalizada / atención al cliente cómo se da el manejo de las quejas y reclamos por parte de los clientes, las cuales son clasificadas según el proceso donde se originan, y si no pueden ser resueltas en el momento se trasladan a quien sí pueda hacerlo.

El mecanismo no queda allí, ya que como parte del SGC, la gestión de quejas y reclamos (no conformidades) es un insumo esencial para desarrollar no solo acciones correctivas, sino también prevenir futuras quejas y reclamos a través del control de los procesos propio de una política de mejora continua.

A esto hay que agregarle el autocontrol, la preocupación del personal por evitar en lo posible errores que generen estas disconformidades. Entiendo que este mecanismo se ve potenciado por el clima de mayor participación y empowerment propio de la gestión a través de tableros de control, evaluando y monitoreando los resultados a través de indicadores consensuados entre el personal y el jefe del área.

MONITOREO / SUPERVISION

La profundización del concepto de mejora continua y de gestión de quejas y reclamos que comentáramos en el punto anterior, permitieron avanzar en una supervisión, valga la redundancia, de tipo continua de los controles, ayudando a detectar en forma oportuna las excepciones para aplicar las acciones correctivas necesarias. Incluso como lo comentamos brevemente al hacer referencia al proceso de certificación en calidad, aparece una auditoría interna con un alcance limitado a aquellos procesos que cuentan con plan de calidad.

Con respecto a lo primero, la respuesta de los gerentes es positiva para la situación actual, es decir, consideran que existen políticas y procedimientos para asegurar que se tomen acciones correctivas de forma oportuna cuando existen excepciones en los controles.

Con respecto a la auditoría interna, inexistente hace 3 años, consideran apropiado el alcance de las mismas, y que tanto ellos mismos como los gerentes de área toman decisiones para corregir deficiencias en base a los informes recibidos.

CONSIDERACIONES FINALES – RESUMEN DEL CASO

Comenzamos el presente trabajo delineando a grandes rasgos la situación inicial de la empresa, nos referimos a la situación previa a los cambios implementados en la gestión, en especial a los aspectos vinculados directa o indirectamente al control interno.

Expusimos la opinión de un actor clave, el personal de la empresa, a través de la encuesta de satisfacción aplicada en ese momento (2005) sobre aspectos relevantes como información, comunicación y comprensión de objetivos estratégicos de la empresa y de cada área, asignación de responsabilidad y autoridad, capacitación y evaluación del desempeño.

También procuramos la opinión de los gerentes de la empresa, en este caso al ser una encuesta aplicada en la actualidad, apelamos a su perspectiva histórica de esa situación inicial.

Una vez expuestos esos resultados comenzamos a desarrollar el comentario de los cambios instrumentados en la gestión de la empresa, en busca de una gestión más profesional, orientada a adecuar las capacidades del personal a las nuevas exigencias presentadas por la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia de los procesos. Pero no una eficiencia por sí misma, si no orientada a mejorar en forma continua aquellos procesos claves a la hora de generar la propuesta de valor adecuada para los clientes objetivo, incrementando así la base de clientes y generando un crecimiento sustentable de los ingresos.

Estos cambios comenzaron a través de la institucionalización del Equipo de Gestión, quien tomó el tablero de control corporativo como base de este nuevo mecanismo para establecer los objetivos globales y por área, monitorear el negocio a través de indicadores vinculados a dichos objetivos y detectar posibles riesgos, analizando la mejor forma de reducir su probabilidad de ocurrencia, su eventual impacto, o ambos.

Conjuntamente con la adopción del tablero de control como resumen mensual de los resultados de la empresa, fue surgiendo la necesidad de replicar ese esquema para cada proceso relevante o clave. Es decir, no solo analizar los efectos, sino buscar las causas para lograr descifrar los drivers o inductores de esos resultados que se reflejan en el tablero global.

Este proceso llevó a que cada jefe de área analizara con su personal a cargo cuáles eran los aspectos más relevantes de sus procesos principales, qué era necesario medir, monitorear para tener un control más exhaustivo sobre el desempeño, para detectar a tiempo o prevenir incluso desvíos con respecto a los rendimientos deseados.

De esta manera el control comienza a ser parte de la tarea diaria para el personal de la empresa, es un medio para un fin: mantener el proceso controlado, dentro de los márgenes establecidos por los objetivos del área. La mejor comprensión del efecto de cada tarea en el todo, le da un sentido mucho más cabal a la función de control.

Este entorno de control positivo, con una mayor asignación de autoridad pero también de responsabilidad, favorece la inclusión de más personas a la evaluación de potenciales riesgos, incluyendo a aquellos que por estar en la primera línea llegan a tener un grado de conocimiento de detalles del proceso que escapan a los propios supervisores.

Siguiendo con el desarrollo, señalamos que simultáneamente a este cambio en la gestión, la empresa se embarcó en el proceso de certificación de calidad según las pautas de la norma ISO 9001:2000. Mas allá de la certificación en sí, que llegó en marzo del 2007, las exigencias establecidas por la norma se complementaron en gran medida con la gestión a través de tableros de control. En conjunto lograron acercar aún más el objetivo de profesionalizar la gestión sin perder la impronta de la cultura de la organización.

Los tableros de control y sus indicadores se convirtieron en las actividades de control por excelencia, dentro del marco de los planes de calidad y procedimientos revisados periódicamente por el sistema de gestión de calidad (SGC). Han afianzado su función de herramientas para monitorear si se están logrando los objetivos por área y de la empresa en su conjunto, y si el nivel de riesgo está dentro de los márgenes previstos por la dirección cuando seleccionó la estrategia a seguir.

Pero a su vez se han convertido en un medio muy eficaz de información y comunicación, generando un lenguaje compartido, que permite el intercambio de información en todos los sentidos, especialmente desde abajo hacia arriba en la organización. Un numero mucho mayor de integrantes de la empresa pueden hablar de los planes estratégicos y los resultados de su aplicación en los mismos términos.

Con respecto al control interno dentro de la organización, queda evidenciado en la opinión de los gerentes evaluando la situación actual que la mejora es más que significativa, en cada uno de los elementos de aquel y en su conjunto. En especial, encontramos una evolución muy significativa con respecto a las actividades de control, así como en lo referente a la información y comunicación.

Encontramos además coincidencias importantes con la opinión del personal que surge del promedio de las respuestas analizadas para los años 2007 y 2008, por lo cual la visión es compartida. Esto refuerza aún más esta evolución, es fundamental que tanto la gerencia como el personal perciban estas mejoras en un mismo sentido, esto da la pauta de que los intereses son comunes, no hay dos visiones opuestas o muy diferenciadas sobre la realidad de la organización, sobre la forma en que se están gestionando sus actividades.

No considero en absoluto que la situación actual sea ideal, ni que esté tan siquiera cerca de serlo, pero sí es evidente que la mejora con respecto a la situación inicial tanto del sistema de control interno como de la gestión y el control de la misma en la organización es muy significativa, sin ignorar que hay mucho por mejorar aún, además de mantener estos niveles que ya de por sí representan un desafío.

SUGERENCIAS DE MEJORA

Con respecto a la utilización de tableros de control como herramienta de gestión, si bien hemos remarcado a lo largo de todo el trabajo el aporte fundamental que han representado para la empresa en este proceso, es necesario señalar que **hay una brecha importante entre los mismos y un cuadro de mando integral tal cual lo veíamos en el marco teórico.**

Para llegar a lo que se entendería por un CMI en su real dimensión, la empresa debería embarcarse en diseñar los mapas de los procesos claves, algo en la línea de lo que fui agregando a medida que veíamos los tableros por área. Analizar cada tema estratégico de la empresa (captación y retención de clientes para generar un crecimiento sustentable, aumento de ingresos por cliente, satisfacción del cliente) desde las cuatro perspectivas de un CMI y encontrar las relaciones causa efecto que van guiando desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo hasta la financiera.

En esos mapas de procesos hay objetivos en cada perspectiva, para los cuales deben definirse indicadores. En muchos casos estos objetivos e indicadores están definidos en la empresa, pero siguen estando inconexos, en diferentes tableros, no hay un hilo conductor que nos guíe desde esos resultados por área hacia los resultados apreciados en el tablero corporativo.

Es por eso que entiendo necesario profundizar en el desarrollo de estos mapas de procesos, determinando cuáles son los datos a recabar de cada área para completar los indicadores y monitorear el logro de los objetivos de ese proceso, independientemente de las áreas involucradas. En otras palabras, terminar de disolver las fronteras funcionales a la hora de analizar el desempeño de un proceso.

También sería de gran utilidad desarrollar lo que se podría llamar un ALMACEN DE DATOS (DATA WAREHOUSE). Esto implica que una vez definido quién genera determinada información, cómo y cuándo debe generarla, que esta información se ingrese no al tablero, si no a un sistema que nuclea todos los datos necesarios para los indicadores de gestión de los procesos claves. Los tableros entonces, así como los mapas de procesos deberían tomar de ahí esa información. Construir una fuente de información para que los informes puedan ser aún más flexibles, tomando datos de toda la empresa.

Este almacén de datos implicaría que al armar el mapa de un proceso y ver las interacciones en el mismo, una persona no tenga que consultar 3 tableros distintos para llegar a tener los datos necesarios, si no que simplemente los extraiga de esa base de datos.

Con respecto al control interno en la organización, si bien se ha mejorado muchísimo, quedan evidentemente aspectos por mejorar y desafíos a encarar, entre los que podemos señalar:

- **ENTORNO DE CONTROL**

- Asociar la evaluación del desempeño a un sistema de remuneración variable sin que esto genere presión sobre los objetivos a corto plazo

- **EVALUACION DE RIESGOS**

- Asegurar el conocimiento cabal de la gerencia acerca de los niveles de riesgo asumidos en la gestión, si están dentro de las pautas que se establecieron al momento de seleccionar la estrategia; a nivel de cada actividad y en la sumatoria de las mismas.
- Análisis de riesgos y la forma de administrarlos para cada innovación tecnológica introducida al mercado, tratar de buscar un equilibrio entre los tiempos comerciales y los tiempos prudenciales para una evaluación y manejo adecuado de los riesgos inherentes.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Mantener actualizados los procesos y procedimientos, chequeando su vigencia y correcta aplicación.
- Diseñar nuevas actividades de control o adecuar las actuales ante nuevas tareas, asociadas a nuevos productos, cambios tecnológicos o de gestión.

- **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

- Centralizar la información para hacerla mas accesible a quienes la necesiten en el momento en que la requieran.
- Generar la información adecuada para los nuevos procesos asociados a nuevos productos o servicios.

- **MONITOREO / SUPERVISION**

- Profundizar la función de la Auditoría Interna, formando internamente a sus integrantes y otorgándoles suficiente independencia.
- Ampliar su alcance, no limitándolo únicamente a lo vinculado al cumplimiento de las normas del SGC.

ANEXO I – CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- A. Comunica de forma adecuada la dirección el mensaje de que no se puede comprometer la integridad?**
- Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable y cuál no, y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?
 - La cultura de la Dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento?. La Gerencia lidera dando el ejemplo?
 - Existe presión para cumplir objetivos de rendimiento poco realistas especialmente a corto plazo? la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento?
- B. Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización y un “tono” de control positivo en los niveles mas altos de la organización?**
- Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a la gerencia y a los empleados la importancia de los controles internos y elevar el nivel de entendimiento de esos controles?
- C. Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?**
- Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos y los conocimientos y habilidades requeridos para realizarlos?
 - En la descripción de cargos de los directores de departamento se hace referencia específica a las responsabilidades de control?
 - Se determina hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio, o cuál es el grado de supervisión necesario para cada cargo?
- D. Filosofía de dirección y estilo de gestión**
- La Dirección actúa con cuidado y después de analizar los riesgos y beneficios potenciales de una operación?
 - Es alto el grado de rotación del personal gerencial o de supervisión?
 - Existe una tendencia a analizar resultados únicamente a corto plazo?
- E. Estructura organizativa**
- La EO es apropiada para el tamaño de la compañía y para gestionar sus actividades?
 - Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas?
 - Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos?
 - Hay políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación de transacciones al nivel adecuado?
- F. Políticas y prácticas en materia de RRHH**
- Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados?
 - Hay descripciones de funciones, manuales que informen al personal sus obligaciones?
 - El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

EVALUACION DE RIESGOS

- **Objetivos globales de la entidad**
 - Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de negocio?, son comunicados a toda la empresa los elementos clave del plan estratégico de la empresa de manera que los empleados tengan un entendimiento básico de la estrategia general?
 - El plan estratégico apoya a los objetivos globales, incluyendo una adecuada asignación de recursos?
 - Existe una revisión y actualización periódica de los planes estratégicos de la empresa?
 - Existe un mecanismo adecuado que identifique riesgos (internos y externos)?
 - Son actualizados durante el año presupuestos / proyecciones para reflejar condiciones cambiantes?
 - Se hacen revisiones periódicas que permitan identificar eventos o actividades que puedan afectar la capacidad de la empresa de cumplir sus objetivos y tratarlos?
- **Objetivos específicos de cada actividad**
 - Hay una vinculación entre los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos (coherencia)?
 - Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes?
 - Se establecen objetivos e indicadores para cada actividad importante, identificando entre ellas las actividades clave, con la participación de los jefes del área involucrada en cada caso?
- **RIESGOS**
 - Se hacen revisiones periódicas u otros procedimientos para anticipar o identificar eventos que puedan afectar la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos y analizar cómo tratarlos?
 - Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas (suministro, cambios tecnológicos, acciones de la competencia, condiciones político-económicas)?
 - Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas (RRHH, financiación, TI), a nivel empresa y de cada actividad?
 - Los riesgos relevantes para cada objetivo se analizan a través de procedimientos formales o de manera informal como parte de la actividad habitual de la gerencia?
 - La gerencia considera cuánto riesgo está dispuesta a aceptar cuando fija la dirección estratégica, y se esfuerza por mantener los riesgos dentro de esos niveles?
 - Son actualizados durante el año los presupuestos / proyecciones para reflejar condiciones cambiantes?

ACTIVIDADES DE CONTROL

- **Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente**
 - Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?
 - Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?
 - Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida?
 - Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiera un seguimiento posterior?
- **La gerencia tiene objetivos claros en términos de presupuesto, metas financieras y operativas, claramente escritas y comunicadas a toda la empresa y monitoreadas**
 - La gerencia revisa los indicadores claves de rendimiento regularmente e identifica las variaciones significativas, las investiga y se toman medidas correctivas?
 - Son comunicadas y discutidas con la Dirección las variaciones en el rendimiento planificado, al menos trimestralmente?
- **Se han establecido políticas para controlar el acceso a programas y archivos de datos**
 - Existe razonable seguridad física sobre los activos de TI dada la naturaleza del negocio de la compañía?
 - La información crítica es respaldada diariamente (redundancia, otro local, etc)?

INFORMACION Y COMUNICACION

- **Obtención de información interna y externa, facilitando a la Dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos**
 - Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre condiciones del mercado, competidores, situación económica y regulación?
 - Se identifica y presenta regularmente la información generada dentro de la organización relacionada al logro de los objetivos de la entidad?
 - Se suministra a los directivos y jefes de dpto. la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades?

- **Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios, aportando los recursos apropiados, tanto humanos como financieros**
 - Los sistemas de información son desarrollados o revisados en base al plan estratégico, el cual está interrelacionado con los sistemas de información de la empresa, y responden al logro de los objetivos a nivel global y a nivel de procesos?

- **Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control**
 - Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen al logro de esos objetivos?
 - Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados?
 - Los empleados creen tener la información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

- **Receptividad de la gerencia a las sugerencias del personal**
 - Hay mecanismos u oportunidades regulares para que los empleados puedan realizar sus aportes y recomendaciones?
 - Existen canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades?

- **Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otros terceros relevantes**
 - Las sugerencias, quejas y reclamos son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización?
 - La información se transmite a los niveles superiores de la organización si es necesario y se realizan acciones de seguimiento?
 - El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos o servicios, se investigan los temas y se toman las acciones oportunas para solucionar los problemas?

MONITOREO / SUPERVISION

- **Hasta qué punto el personal en el desarrollo de sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de CI sigue funcionando**
 - Se corrobora la información financiera con la información utilizada para gestionar las operaciones en aquellos casos en que sea posible?
 - Las comunicaciones externas (clientes, proveedores, Estado) corroboran la información generada internamente?

BIBLIOGRAFIA

Robert S.Kaplan, David P.Norton (Marzo 2006). "Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización". *Harvard Business Review* , 78-89.

Robert S.Kaplan, David P.Norton (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Robert S.Kaplan, David P.Norton (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Robert S.Kaplan, David P.Norton (2000). *Translating Strategy into Action*, USA: Harvard Business School Press

James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert Jr., *Administración*, Sexta Edición, 1996

Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, México, 2002

Informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Resumen ejecutivo ERM (Enterprise Risk Management) de la Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables de la Facultad de CCEE y Administración de la UDELAR

Consultora ERNST & YOUNG: "Evaluación del Control interno: Consideraciones para evaluar el Control Interno a nivel de empresa"