

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS SISTEMAS NORMATIVOS DE GESTIÓN. ANÁLISIS PARA LA PYME CHILENA

BALANCED SCORECARD AND THE NORMATIVE SYSTEMS OF MANAGEMENT. ANALYSIS FOR THE CHILEAN PYME

NELSON SALDIAS SEGUEL¹
CARLOS TORRES NAVARRO²

Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad del Bío-Bío, Concepción – Chile

RESUMEN

El presente artículo entrega una descripción de los factores contingentes que generalmente ayudan a dar vida a la PYME nacional. Posteriormente se describen algunos elementos comunes que caracterizan la configuración y funcionamiento de estas organizaciones, donde se destacan elementos como la improvisación y falta de adecuación de los factores de producción a la estrategia del negocio, lo que redundará en un bajo desempeño. Para combatir ésta última deficiencia se sugiere utilizar los modelos de gestión normativos en conjunto con otros, que son complementarios, obteniendo importantes sinergias que permitirán que los procesos de negocio y trabajo sean efectivamente mejorados, mantenidos y alineados con la estrategia global de la organización. Se entregan finalmente también algunas propuestas para facilitar la adopción de los nuevos sistemas de gestión por parte de las PYME, resaltando los beneficios por el posible incremento de la competitividad y el mejor acceso al financiamiento.

Palabras claves: Calidad, Gestión, Pequeña y Mediana Empresa

ABSTRACT

This article describes some of the most common contingency's factors which helps Chilean's SME to born and grow up. Lately, some common elements that describes the frame and performance of those organizations are characterized, being detached elements like improvisation and misalign between strategy and production assets (including human resources); facts that drives SME to low performance. To fight against this negative facts, the use of prescriptive-normative managements models connected with others non prescriptive but complementary, is suggested. This frame will enable SME to obtain synergy, a real business process improvement and the alignment of them with organization's strategy. Finally, the article gives some proposals to facilitate the new SME's management system adoption, detaching the benefits from competitiveness's improvement and the better access to financing.

Keywords: Management, Quality, Small and Medium Enterprises

¹ Ingeniero Civil Industrial (UBB), Magíster en Ingeniería Industrial.

² Magíster en Gestión®, Depto. Ingeniería Industrial, Universidad del Bío-Bío

1. INTRODUCCIÓN.

La utilización de Modelos de Gestión ha sido mayormente una característica de la mediana y gran empresa, cuya mayor disponibilidad de recursos le permite contar con profesionales calificados en el área de la Gestión. No obstante, la gran masa de pequeñas empresas (Aquellas cuyas ventas se sitúan entre las UF 2.401 y UF 25.000 anuales según definición de la Norma NCh 2909 Of2004) y una parte importante de las medianas (Aquellas con ventas entre las UF 25.001 y las UF 100.000 anuales según la misma norma), no cuentan muchas veces con los recursos, tiempo y conocimientos como para “internalizar” adecuadamente el concepto de las “Normas de Gestión”. En una pequeña muestra de empresas PYME investigadas (14 en total) durante el año 2006, se encontró que mucho más de la mitad de ellas había entrado a un proceso de implementación de Modelos de Gestión Normativos por cuestiones de Mercado, es decir, por requerimiento de un cliente ó porque la “Competencia” ya lo estaba haciendo. Un porcentaje muy pequeño consideraba que era necesario el proceso de “Normalización” del Sistema de Gestión para “Mejorarse a sí mismos” y con ello el desempeño de la empresa. No fue extraño encontrar que algunos tenían la expectativa de aumentar las ventas junto con la certificación del Sistema de Gestión por alguna norma internacional. Esta investigación, sumada a la experiencia práctica de los autores en la implementación y auditoría de Sistemas de Gestión, hacen posible que se puedan proponer algunas medidas prácticas para que las PYME que decidan implementar un modelo específico, no terminen con una tecnología que no pueden utilizar y al contrario, saquen de ella todo el provecho posible para que de verdad mejoren su desempeño.

2. LO MÁS COMÚN EN LAS PYMES NACIONALES.

Existen algunos rasgos comunes a la gran mayoría de las PYMES, especialmente en las más pequeñas y es fundamental comprender estas similitudes antes de proseguir con el análisis.

- a) *Su origen:* Surgida generalmente de factores de la “Contingencia”, es decir, necesidad de trabajar por un despido, herencia de un negocio familiar ya formado, aprendizaje de un modelo de negocio en épocas laborales tempranas y que animan a independizarse, etc. Al surgir desde factores de la contingencia, lo más normal es que no exista la “Planificación” del negocio y la mayor parte de las veces éste no dure mucho tiempo. Es conocido el hecho de que la mayor parte de los emprendimientos no supera los 3 años.
- b) *Su composición:* Los cargos gerenciales son llenados por el propietario y su círculo familiar más cercano. Esta situación está nuevamente exenta de planificación. Muchas veces se le “Inventa” el trabajo al familiar que desea trabajar en el negocio, sin importar su formación técnica o la experiencia necesaria. El negocio debe “adaptarse” al nuevo empleado y muchas veces también al temperamento de éste. Esta situación se vuelve especialmente perjudicial cuando al empleado “de la familia” no se le puede exigir de la misma forma que a un empleado externo (para no crear un conflicto familiar).
- c) *Su tecnología de información:* Salvo que se trate de empresas tecnológicas, lo más normal es que cuenten con computadores en una red de área local que se utiliza para compartir archivos y la conexión a Internet. El software especializado no es lo común, en cambio sí lo es la planilla Excel y el Word. Se convive generalmente con una multitud de sistemas de registro de información que no permiten hacer análisis de datos con facilidad (cuando se hace).
- d) *La adaptabilidad de los activos de producción:* En épocas tempranas normalmente la empresa se ha adaptado a la infraestructura disponible, logrando funcionar en una

ubicación e instalaciones que no son las que mejor se acomodan al negocio. Posteriormente, si la rentabilidad lo permite, se puede acceder progresivamente a infraestructura que se adapte al negocio.

- e) *El diseño Organizacional*: No siempre están bien definidas las jerarquías, funciones y responsabilidades y si lo están, lo normal es que se piense primero en la persona y luego en el cargo ó se piense primero en el nombre del cargo y luego se piense en las responsabilidades que tiene. Algunas empresas más pequeñas carecen incluso de un diseño organizacional mínimo. Nuevamente los factores de contingencia son los que han moldeado a la organización.
- f) *El uso de la Contabilidad tributaria*: El fin primero y último de la contabilidad es el cálculo de los impuestos y el cumplimiento de las regulaciones tributarias. No se utilizan los estados financieros básicos para apoyar la toma de decisiones debido a que no es una Contabilidad de gestión. Lo más común es que los estados financieros se obtengan sólo una vez al año y se analicen sólo para efectos tributarios. Existe también el caso de las Industrias con regímenes de tributación por contabilidad presunta (Transporte colectivo, transporte de carga hasta 3.000 UTM anuales y agricultura, entre otras). En esos casos no se obtienen estados financieros ya que los impuestos se pagan en relación con el valor de los activos.
- g) *La Planificación y el Apalancamiento financieros*: La mayor parte del crecimiento de la PYME se debe al financiamiento externo (y en menor medida al autofinanciamiento), sea de instituciones financieras formales, créditos comerciales directos o aportes informales, sin embargo, es frecuente la falta de planificación ya que no hay presupuestos de capital y son escasos también los presupuestos operacionales y financieros, por lo que muchas veces la empresa no “calcula” bien su capacidad de pago y termina renegociando o refinanciando eternamente sus pasivos. Hay casos en que se pide financiamiento de largo plazo para activos de corto plazo, como es el caso de financiar Capital de Trabajo con créditos a más de 1 año. Finalmente algunas empresas terminan con una carga de pasivos que significa un sobre costo permanente que les resta competitividad.
- h) *La Toma de Decisiones*: Este proceso es normalmente intuitivo, basado en la experiencia y en las “sensaciones”. Pocas veces se toman decisiones con racionalidad limitada, es decir, en presencia y con el análisis de criterios, ponderaciones y evaluaciones. A veces se reacciona a las acciones del competidor igualando la apuesta, pensando en que “...si el otro lo hizo, entonces nosotros también.”
- i) *El punto de cierre del negocio*: Muchos negocios familiares se mantienen funcionando aún si no son rentables, tanto por cuestiones familiares (tradicción, historia o simple sentimentalismo), cómo por desconocimiento de la baja rentabilidad. ¿Cómo sobreviven?. Otras líneas de negocio que sí son rentables terminan subsidiando a las que no lo son ó la liquidación de activos familiares no relacionados con el negocio terminan financiándolo.

Como se puede apreciar, son predominantes aquellos factores que atentan contra un buen desempeño y si a esto agregamos un Sistema de Gestión que no es implementado correctamente ó con una idea o expectativa equivocada, entonces se podría obtener un desempeño aún más pobre.

Por otro lado, son muchos los “Frentes de Batalla” en una PYME, como para tener que lidiar además con un “Sistema de Gestión”. Entre estos “Frentes de Batalla”, los más comunes son:

- a) *Las Finanzas y el Financiamiento:* La escasa utilización de presupuestos de Capital, operacionales o financieros, hace que cuando se considera crecer, sólo se tome en cuenta el Capital Físico y no la necesidad de más Capital de Trabajo. De esa forma, luego de obtener financiamiento de largo plazo, las PYME terminan muchas veces restringiendo la liquidez de corto plazo, lo que induce al factoring y al mercado informal del crédito. Ambas alternativas son muy onerosas, por lo que restan competitividad al negocio, pero por sobretodo consumen tiempo que disminuye la atención hacia el negocio.
- b) *La eficiencia de los procesos y recursos internos:* El haberse formado con Capital físico y humano que proviene de la contingencia, provoca grandes pérdidas de productividad y eficiencia debido a que ambos recursos no se escogieron precisamente por su “adaptabilidad” y “adecuación” al negocio (generalmente se comenzó adaptando el negocio a los factores de producción disponibles: Capital físico y humano). Eso hace que exista un gran desgaste en la programación y control de las labores diarias (“...hay que estar encima de todo, todo el día.”). Se debe luchar constantemente para que el desempeño no decaiga.
- c) *Las regulaciones y la competencia desleal:* La PYME está más expuesta a los operadores informales que la gran empresa y además debe competir muchas veces con esta última. La razón de esto es que la gran empresa opera en una escala de costos muy eficiente, lo que deja fuera a cualquier pequeño operador, además, tiene un poder negociador que la PYME no es capaz de igualar. Al otro lado del espectro productivo está el operador informal, quien normalmente no paga impuestos ni leyes sociales, por lo que termina siendo “más eficiente” en costos que la PYME, aunque a costa de no cumplir la Ley. Finalmente, todo el “peso” de la fiscalización de la autoridad (tributaria y laboral) recae sobre la PYME, recargándola aún más de tareas que la distraen de lo que debe ser su labor principal (donde agrega valor).
- d) *La competencia predatoria y los costos fijos:* La constante entrada y salida de empresas desde todas las industrias compuestas por PYME, hace que algunas veces existan ataques predatorios de algunos operadores formales que salen a liquidar precios para lograr mantenerse “a flote”, aún a costa de tener pérdidas en el corto plazo. Dichos ataques son constantes en Industrias fragmentadas como la del transporte, comercio y construcción. Por desgracia, mientras dura el “ataque”, los precios no cubren el costo del capital y a veces ni siquiera los costos variables. Eso hace que algunos PYME dejen de pagar Leyes Sociales e impuestos para poder seguir “sobreviviendo”. Finalmente las multas e intereses terminan de pasarles la cuenta.

Acercarse a una PYME que lidia con todos estos problemas para sugerirles que implementen un “Sistema de Gestión”, provoca generalmente una reacción de rechazo: “Con todos los problemas que tengo, ¿Para qué agregar una preocupación más?”.

3. LOS SISTEMAS NORMATIVOS DE GESTIÓN.

El más conocido de todos es el de la norma ISO 9001:2000. Este modelo prescribe algunas actividades básicas cuyo punto en común es el de mantener los procesos bajo control. Así, la norma hace exigencias específicas en contar con procesos controlados para:

- El diseño, utilización y almacenamiento de los documentos y registros dentro de la organización.
- La gestión de los abastecimientos: La organización debe definir requisitos para sus proveedores claves y esforzarse para que éstos los cumplan, de manera que no se arriesgue

- la calidad del producto final. Esta prescripción obliga a seleccionar y evaluar constantemente a los Proveedores.
- La gestión del recurso humano. Se obliga a que las organizaciones definan cuáles son las competencias requeridas por el personal y se vayan ajustando luego constantemente las capacidades de sus empleados con las que son requeridas para el buen desempeño de las tareas. Esto implica seleccionar al personal, entrenarlo, evaluarlo y capacitarlo de manera constante.
 - La realización del producto o servicio. Debe existir total equivalencia entre lo que el cliente solicita (por especificación de éste o por ofrecimiento de la organización) y lo que el cliente obtiene. Esto exige contar con especificaciones completas y definidas de lo que se pretende entregar al cliente en todos los niveles de la empresa. No se puede llegar al cliente con un producto o servicio que no se ajuste a lo especificado, ofrecido o convenido con aquel.
 - Obtener retroalimentación de los clientes, para lo cual es necesario realizar encuestas y sondeos periódicos, estableciendo la percepción del cliente respecto de los productos o servicios suministrados.
 - Lograr una mejora continua del desempeño de todos los procesos anteriores. Esto se logra manteniendo indicadores internos de desempeño, auditando (revisando) periódicamente que los requisitos se cumplan, analizando información interna y actuando cuando se perciban inconformidades reales o potenciales.

Finalmente, para que la Dirección de la Organización demuestre su compromiso con el éxito del Sistema se requiere una política explícita al respecto conocida por todos los integrantes, un responsable del Sistema con plena autoridad y una revisión periódica al funcionamiento de todos los procesos que se requiere controlar. Debe recordarse aquí que para llegar a controlar un proceso, primero se le debe planificar, luego diseñar y finalmente implementar, por lo que la organización debe primero realizar dichas tareas antes de contar con procesos controlables.

No se mencionan métodos específicos de implementación sino que sólo se exige como requisito el control de los procesos mencionados (algunos deben quedar por escrito en la forma de procedimientos) y el compromiso del mejoramiento continuo del desempeño. Por desgracia, la norma no hace exigencias explícitas respecto del ámbito financiero y estratégico, con lo que una empresa PYME que adopte este modelo puede terminar haciendo un muy buen trabajo controlando todos sus procesos, pero podría ahogarse en un mar de deudas por no haber captado los movimientos del ambiente externo a través de un análisis estratégico. También se dejan fuera los aspectos legales del ámbito empresarial (Regulaciones tributarias, laborales y medioambientales) y sólo se consideran los requisitos legales relacionados con el producto terminado (o el servicio). En general hay falencias pero es un buen comienzo para una organización que pretenda mejorarse a sí misma. Pero, *¿Podrá la PYME con esta norma de gestión y todos sus requisitos?*

Según estadísticas de ISO (www.iso.ch) a diciembre de 2005, la cantidad de certificados ISO 9001:2000 emitidos fue de 1.124, y para el caso de ISO 14001 de 277 certificados.

Durante Diciembre de 2004 se lanzó en Chile la normativa NCh 2909-2004, denominada "Sistemas de Gestión – Requisitos fundamentales para la gestión PYME". Sólo a mediados de 2006 se certificó la primera PYME bajo dicha norma. No es necesario explicar que estos guarismos son muy reducidos.

La NCh 2909:2004 fue concebida como el modelo de gestión a seguir por la PYME chilena e implica mantener un control sobre los mismos procesos exigidos bajo la ISO 9001:2000, sin embargo, se agregan 3 procesos más para controlar:

- La planificación estratégica y la toma de decisiones. Se requiere documentar un plan de acción, fundamentado en un análisis del entorno y además, tomar todas las decisiones en base al análisis de información.
- Los procesos financieros y contables de la empresa. Se exige mantener información financiera de corto plazo, estados de resultados, presupuestos, punto de equilibrio, medidas de resguardo sobre los activos de producción y finalmente un acceso actualizado a los requisitos de carácter tributario y contable. Esta serie de requisitos es la más extensa de la norma y pretende apuntar al talón de Aquiles de la PYME nacional: La planificación financiera.
- El acceso a las normativas que previenen los riesgos laborales y del medio ambiente, aunque no hay una exigencia hacia su cumplimiento sino que sólo para tomar conocimiento y actualizarlo constantemente.

Sin embargo, existen algunas diferencias con la ISO 9001:2000 en aspectos tales como la necesidad de demostrar el compromiso de la dirección (Liderazgo), el logro de la mejora continua y el diseño y desarrollo de productos. En la NCh 2909 sólo se exige un proceso que permita lograr la "Mantención del Sistema", dejando abierta la forma en que esto se llevará a cabo. Comparativamente, la ISO 9001:2000 hace prescripciones precisas sobre cómo se debe demostrar el compromiso de la Dirección, cómo se debe lograr la mejora continua y cómo se debe realizar el proceso de diseño y desarrollo (el requisito más extenso de dicha norma).

¿Qué se quedó fuera de la NCh 2909:2004?

Si bien es cierto que sin clientes no hay empresa, antes de eso está el Recurso Humano. Se podría afirmar que aún con la mejor tecnología y posicionamiento, si falla la adecuación del recurso humano entonces no se podrá satisfacer al cliente y la organización colapsará. El recurso humano debe quedar satisfecho (lo que incluye a la parte empresarial o propietarios del negocio). Estos aspectos son cubiertos por los modelos no prescriptivos de Calidad Total tales como: EFQM (modelo de Europa), Malcolm Baldrige (modelo de USA) y desde 1997 en Chile está el modelo del "Premio Nacional a la Calidad". Dichos modelos plantean la necesidad de que las organizaciones no sólo se esfuercen por satisfacer al cliente, sino que también a sus empleados, proveedores, propietarios y a la Sociedad en su conjunto. La ISO 9001:2000 y la NCh 2909:2004 sólo exigen retroalimentación del cliente, pero no hacen exigencias respecto de obtener periódicamente una retroalimentación de parte de los empleados. Lo más probable será que en el futuro se incluya dicho requisito debido a que si el recurso humano no está satisfecho, será mucho más complicado satisfacer a los clientes.

Finalmente, *¿Cómo se pueden implementar estos modelos en la PYME y qué tan útiles pueden ser?*

4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN. LA EXPERIENCIA.

La implementación de las normas de gestión se hace fundamentalmente a través de especialistas que, en conjunto con el representante designado por la empresa, van guiando el diseño y la implementación de los requisitos prescritos por la norma, usualmente a través de la redacción de procedimientos e instructivos de trabajo. Al mismo tiempo se va "formando" al personal que estará involucrado en la mantención de los requisitos normativos y finalmente se hace una evaluación completa del proceso (auditoría de pre-certificación), para validar que todos los procesos se encuentren implementados, funcionando y en conocimiento de todos

quienes tienen relación con ellos. Aquí es donde comienzan las dificultades para la PYME y dentro de las más comunes se encuentran:

- a) *Disponibilidad de tiempo y personal para la mantención del Sistema:* Usualmente las PYME mantienen una dotación de personal administrativo en niveles mínimos, con muy pocas posibilidades para aumentar la carga de trabajo ya que incluso los propietarios desempeñan muchas de las labores internas. Por tal motivo lo más común es encontrar que “No hay tiempo” para la mantención del Sistema.
- b) *Metodología de implementación:* Debido a que no hay mucho tiempo, la implementación se hace de manera “estandarizada”, utilizando modelos genéricos para el diseño y control de los procesos (procedimientos tipo). Al haber ausencia de desarrollo por parte del personal de la empresa, se produce la falla del “No fue desarrollado aquí” y la falta de apoyo de los involucrados, ya que el estándar sugerido por el consultor externo se encuentra lejos de los métodos de la empresa. Aún más, la implementación genérica impide que los usuarios finales “piensen” en los requisitos y finalmente los absorben sin una comprensión adecuada.
- c) *Incorporación del Sistema dentro de “el Sistema” previo:* Si la empresa no produce un alineamiento o un “calce” entre los procesos previos y los nuevos requerimientos, el Sistema terminará como un ente aislado, al que se le dará respiración cada vez que se acerque un auditor. Sin embargo, los auditores saben tomarle el pulso a los procesos y logran identificar a los que se mantienen con respiración artificial.
- d) *Metodología de mantención:* La deficiente implementación, aislada de los procesos habituales, hace parecer que el único resultado obtenido es el “Estar certificados”. No se observan resultados tangibles a nivel de un mejor desempeño, por lo que la mantención del nuevo Sistema de gestión se le entrega a un consultor externo, aislando aún más al Sistema de los procesos habituales de la empresa.
- e) *Método de control:* Normalmente se hace en forma manual (por la escasa informatización de la PYME). De esa forma el Sistema de Gestión se hace más tedioso de mantener ya que todas las planificaciones, registros y controles se hallan en papel, lo que no es un requisito de las normas, pues todo el sistema puede ser gestionado digitalmente.

Hipótesis: Una deficiente implementación haría que la empresa, ahora certificada, sienta que debe mantener 2 Sistemas: El antiguo (diablo conocido), ya probado por los años, y el nuevo (un desconocido), impuesto por la norma. Lo cierto es que si no fuera así, la implementación de la norma ISO 9001:2000 se habría extendido mucho más de lo que lo ha hecho. Seguramente su Costo Marginal es mayor al Valor de su Producto Marginal. Con este análisis pareciera que los días de las normas de gestión en la PYME están contados, No obstante, existen algunas soluciones para quienes puedan presentar alguno de los problemas descritos y estas son tratadas en la sección siguiente.

5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y LOS MODELOS NORMATIVOS DE GESTIÓN.

La implementación genérica no es capaz de lograr que una PYME adopte los modelos normativos ya señalados de manera permanente. Se requiere de una herramienta de gestión que permita “conectar” los requerimientos de las normas con las acciones del día a día de cada uno de los integrantes de la organización y para esta función el modelo más indicado es el del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta de control de gestión puede ser complementada con cualquiera de las 2 normas, permitiendo obtener una sinergia importante en todo el proceso. Veamos cada una por separado.

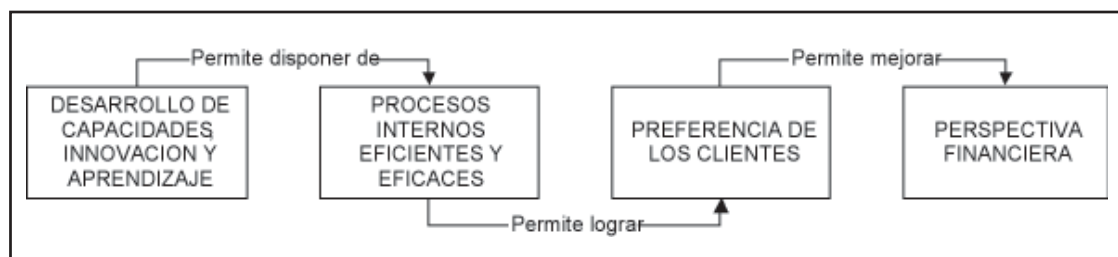
5.1. El Concepto del CMI.

El CMI fue creado en 1992 por los Norteamericanos David P. Norton y Robert S. Kaplan. Este modelo de gestión utiliza el concepto de la causalidad para orientar el accionar de cada uno de los integrantes de una organización. El CMI divide el Sistema empresa en 4 perspectivas:

- Desarrollo y aprendizaje de la organización.
- Procesos y Capacidades internas.
- Perspectiva de los Clientes respecto de la organización.
- Perspectiva financiera.

Además, se plantea que estas 4 perspectivas están relacionadas de acuerdo al esquema de la Figura 1.

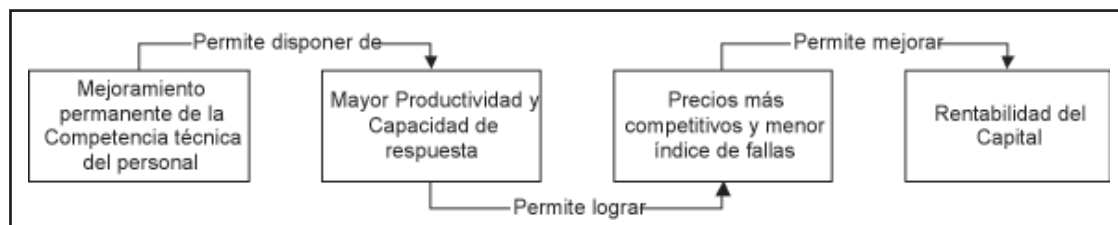
Figura 1. Relaciones de causa-efecto entre las perspectivas del CMI.



Por lo tanto, la organización debe concentrarse en: “Desarrollar y aprender lo necesario para lograr disponer de procesos internos eficaces que le permitan aumentar la preferencia de los clientes y finalmente con ello, mejorar el rendimiento financiero.”

Para implementar el modelo es necesario realizar previamente una planificación estratégica y con base en ella generar luego un mapa de objetivos interrelacionados en las 4 perspectivas, tal como el de la Figura 2.

Figura 2. Ejemplo de objetivos interrelacionados con el esquema del CMI.



Así entonces, un mapa de objetivos estratégicos desarrollado con el concepto del CMI aportará un efecto sinérgico a la labor de cada integrante de la organización.

5.2. La ISO 9001:2000 y el CMI.

La ISO 9001:2000 exige que la organización establezca objetivos (de la calidad) medibles, coherentes y que tengan relación con el cumplimiento de las especificaciones de los productos y de los procesos (Requisito 5.4.1). Para cumplir este requisito normativo se deben establecer objetivos en todos los niveles de la organización (Ventas, Compras, Fabricación, Mantenimiento, Producción, etc.). Normalmente se fijan cifras concretas que deben ser alcanzadas tales como: Porcentaje de crecimiento de las ventas, reducción de costos de fabricación, reducción de

tiempos de inactividad, metas de productividad, índice de repetición de compra, etc. Luego, la norma exige que se mida periódicamente el desempeño de todos sus procesos (del sistema de gestión), de los productos y de la satisfacción del cliente. También es requerido un análisis periódico de datos con información sobre las tendencias de desempeño en estos tres ítems.

Cuando se diseñan los objetivos de la Calidad en una implementación del modelo de la ISO 9001:2000, la utilización del concepto del CMI permite establecerlos y además brinda un marco organizado y eficiente para su diseño, ya que es necesario que todos los objetivos sean configurados respetando las relaciones de “Causa y Efecto” que existen entre ellos. Luego, se requiere que para cada objetivo del “Mapa Estratégico” del CMI se fijen “valores meta”, con planes de acción que permitan lograr su cumplimiento. Después de fijar los objetivos, la norma exige que la organización se asegure permanentemente de que los procesos son capaces para alcanzar los objetivos planificados mediante las correspondientes actividades de seguimiento, medición o estimación y en el caso de que no se alcancen tomará las acciones correctivas necesarias para garantizar la conformidad de los productos con sus especificaciones. El CMI presta nuevamente aquí una gran utilidad por cuanto es un Sistema de Control de Gestión que permite medir permanentemente el desempeño de la organización en cuanto a su avance hacia el logro de los objetivos fijados.

La diferencia entre un sistema ISO 9001:2000 implementado sin el CMI y otro donde sí se haya incorporado es la potencia de los objetivos y el direccionamiento de éstos. Por lo tanto, un diseño de objetivos con o sin el concepto del CMI hará una gran diferencia debido a que el CMI requiere que los objetivos se interrelacionen entre sí en las 4 perspectivas.

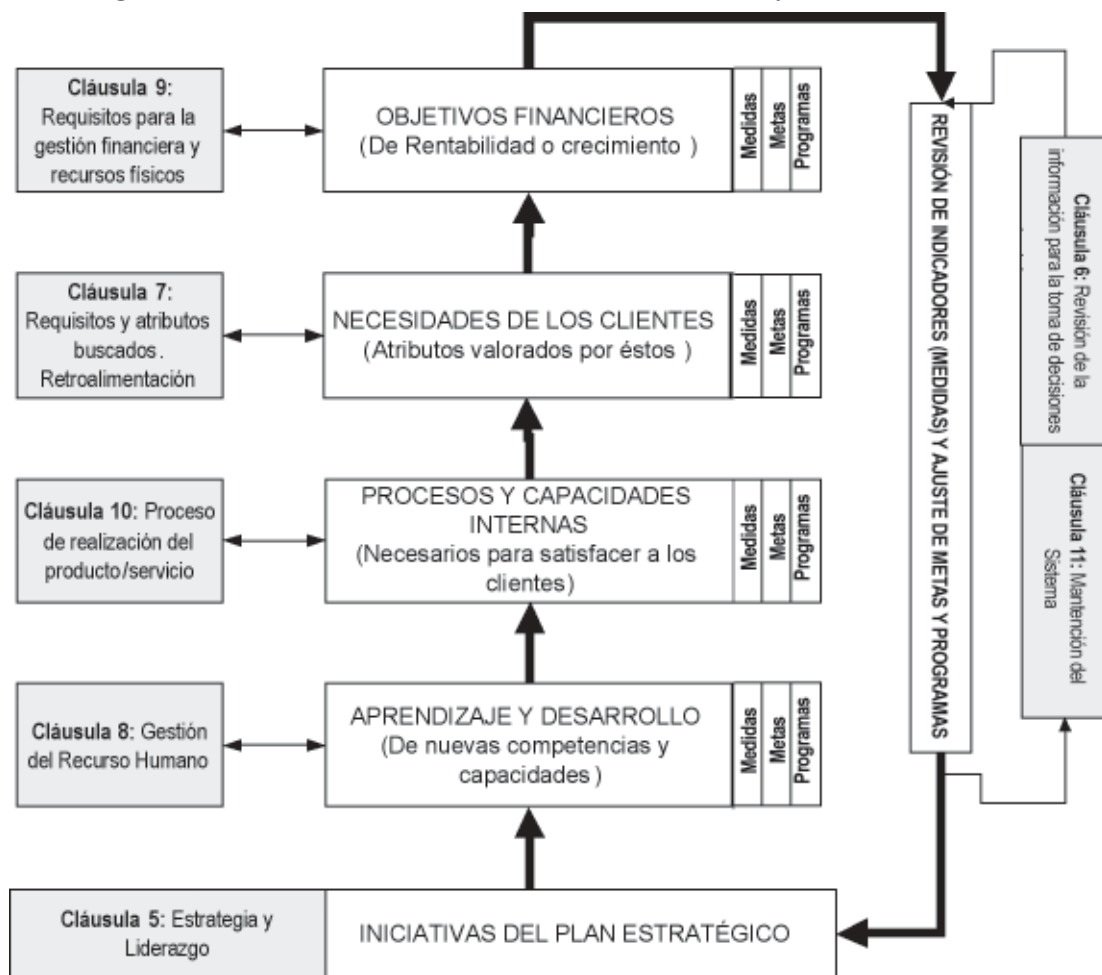
5.3. La NCh 2909:2004 y el CMI.

La NCh 2909:2004 exige que la empresa disponga de una “Estrategia” documentada (lo que obviamente requiere de una planificación previa). Además, es un requisito que la dirección de la empresa revise periódicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los planes de acción diseñados para alcanzarlos. Este requisito (el N° 5 de la norma) se puede cubrir con la implementación del CMI, sin embargo, los restantes requisitos de la norma y las perspectivas del CMI encuentran combinaciones sinérgicas tales como:

- Los requisitos sobre el desarrollo del recurso humano, donde se requiere una constante mejora de las competencias (perspectiva del Desarrollo y Aprendizaje).
- Los requisitos para el proceso de realización del producto-servicio (Perspectiva de los Procesos Internos).
- Los requisitos de los clientes y la satisfacción de éstos (Perspectiva de los Clientes).
- Los requisitos sobre la gestión financiera y los activos de producción (Perspectiva Financiera).
- El requisito de toma de decisiones en base al análisis de información y la mantención del Sistema de Gestión (La revisión de los indicadores, metas y programas del CMI).

Esquemáticamente se tiene un modelo como el de la Figura 3.

Figura 3. Combinación del modelo de la NCh 2909:2004 y el CMI.



Al contrario de lo que sucede con las empresas que se deciden a implementar algún modelo normativo-prescriptivo, aquellas que implementan el CMI no tienen como ánimo principal “mostrar un certificado”, sino que mejorar el desempeño. Esto sugiere entonces que una PYME que se decida a implementar el CMI obtendrá luego un mucho mejor resultado al implementar una norma (o implementar ambos modelos al mismo tiempo).

6. LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN MODELO (Distinto a sólo “Certificarse”).

Normalmente las Industrias compuestas por muchas empresas (justo donde están las PYME) poseen deseconomías de escala, donde por definición la tecnología disponible no permite crecer sin aumentar los Costos Medios de Producción. Sin embargo, cuando se habla de la falta tecnología en los libros de economía para justificar el motivo de las deseconomías de escala, en ninguna parte se hace mención a las tecnologías de gestión (los modelos que hemos presentado). Estas tecnologías existen hace bastante tiempo pero al parecer no se han utilizado con toda su potencia en el área de la PYME. Por lo tanto, las PYME que incorporen realmente

estas tecnologías tendrán una opción real de lograr una mayor eficiencia en costos y/o una mayor productividad, con lo que habrán construido una pequeña “ventaja” que les permitirá:

- Obtener una mejor rentabilidad sobre sus activos, con lo que podrán renovarlos más rápido por otros más productivos e incorporar nuevas tecnologías productivas más velozmente que la competencia.
- Remunerar la mano de obra mejor que la competencia y con ello “hacerse” progresivamente de un recurso humano más productivo y duradero.
- Enfrentar mejor los vaivenes económicos, lo que significa dar continuidad a las operaciones y ganar la confianza de los clientes y proveedores.

Estos tres factores conforman un círculo virtuoso que permitirá que, progresivamente, las empresas (que adopten efectivamente una tecnología de gestión) vayan fortaleciendo su posición competitiva.

Algunos elementos que pueden facilitar la implementación verdadera de un modelo son:

- Utilizar la informática para automatizar procesos tales como el control de las no conformidades, de los documentos y registros, auditorías y revisión de indicadores de gestión.
- Lograr que los indicadores de desempeño de los procesos (CMI) sean obtenidos de la información presente en el Sistema informático, sin que se requieran procesos adicionales. Si no existe un Sistema Informático, entonces se debe implementar uno que pueda “capturar” toda la información necesaria para la construcción de los indicadores de desempeño.
- Nombrar formalmente al “Encargado de Calidad” como la persona a cargo del proceso de implementación y otorgarle autoridad plena para modificar procesos y funciones.
- Nombrar responsables en todos los procesos (contractualmente). En ello puede involucrarse también a los agentes externos tales como contadores y prevencionistas de riesgo.
- Ir secuencialmente atacando los procesos “claves” de la organización. Una vez “normalizado” el proceso, asegurar la mantención de las mejoras y proseguir con el siguiente en la escala de importancia. De esta forma es importante entonces contar con una planificación previa u hoja de ruta.
- Adoptar la cultura de la mejora continua, es decir, pensar que cada paso que se da implica una pequeña victoria. No pensar que una vez implementado el modelo los problemas se acabarán.
- Recurrir a los agentes facilitadores externos (auditores y consultores), ya que ellos tendrán más objetividad y no estarán sujetos a la atención de problemas internos.

Finalmente se puede decir que la implementación de cualquier modelo de gestión será tan buena como sus implementadores. Si no se hace un trabajo correcto, se terminará con un desempeño más bajo que el inicial.

7. CONCLUSIONES.

La sola incorporación de las prescripciones de un modelo no es garantía de un mejor desempeño. Se requiere “internalizar” un sistema de trabajo diferente y más completo, donde se tome en cuenta gran parte de los factores que son decisivos para el éxito. Ese es el primer y principal aporte de los modelos de gestión, ya que instan (o exigen en el caso de las normas) a “preocuparse” de muchos más aspectos en la gestión de los que normalmente se toman en cuenta. Es decir, permiten aumentar el espectro de la gestión y reducir aquello que queda al azar.

Inicialmente (en un gran porcentaje) la PYME nace producto de la “contingencia” y a veces permanece y se moldea gracias a ésta durante toda su vida. Normalmente la PYME “piensa” en tecnología y casi siempre la incorpora, pero generalmente se trata de tecnología tangible (productiva), cuyos resultados se traducen inmediatamente en una mayor productividad. No se piensa en las tecnologías de gestión, un intangible cuyos resultados son a más largo plazo. Ese es el segundo aporte de los modelos, ya que instan a que la empresa vaya haciendo una “elección estratégica”, es decir, que vaya decidiendo su destino planificando (en lugar de dejar que el destino decida por ella).

El tercer aporte y el más interesante (aunque ahora es sólo teoría) es la posibilidad de mejorar los costos financieros a través de una mejor planificación, pero sobretodo a través de una disminución del costo de la financiación. Debe recordarse que la Industria Financiera generalmente hace la evaluación de riesgo crediticio mirando el “pasado” de la empresa a través de los estados financieros básicos (balance y estado de resultados, que en la PYME generalmente están contenidos en el balance a 8 columnas). En contraposición, el modelo del CMI plantea que las empresas se gestionen mirando hacia adelante, es decir, fijando metas de rendimiento y ejecutando las acciones que permitan alcanzarlas. Si los bancos logran cambiar su tradicional evaluación de riesgo crediticio y comienza a tomar peso la existencia o no de un modelo de gestión, entonces debiera disminuir el riesgo de aquellas empresas con sistemas normados (certificadas). Debe recordarse que esa es la génesis de los sistemas normativos (el ISO 9000 especialmente), ya que fueron desarrollados en Europa en la década del 80 para evitar que las empresas “mandantes” tuvieran que ir a verificar a cada rato las condiciones de trabajo de sus proveedores.

La existencia de los sistemas de aseguramiento certificables ahorró a las grandes empresas mucho tiempo ya que se constituyeron en una “garantía” de que el proveedor tendría como preocupación principal el cumplimiento de las especificaciones. Haciendo el paralelo con la industria bancaria, la existencia de una PYME certificada bajo una norma debería significar inmediatamente un menor riesgo crediticio. Sin embargo, para eso los bancos deberían pedir el “Manual de Gestión”, algunos procedimientos y registros, en lugar de los 3 últimos balances. Los bancos, como proveedores de la PYME y a su vez éstas como los grandes clientes del sistema bancario, se verían enormemente beneficiados si cambiara la costumbre de evaluar un crédito mirando la historia financiera, en lugar de mirar un espectro más amplio, orientado hacia el futuro. Si pensáramos que la PYME es un paciente que va al médico (banco) a pedir un medicamento, hoy día lo obtiene con un examen muy reducido de parámetros (las finanzas pasadas), por ello el banco debe asegurarse aumentando la prima por riesgo y muchas veces no puede entregar el financiamiento (medicamento) más adecuado y en cantidad suficiente (como para mejorar, ya que puede entregar demasiado y el paciente se ahogará, entregar una cantidad insuficiente ó mal configurada en cuanto a plazos de pago. Finalmente para no arriesgarse entrega una aspirina). No obstante, si el médico (banco) recibiera una radiografía más completa del paciente (el Manual de Gestión, con indicación de las estrategias, grado de cumplimiento de objetivos, presupuestos, punto de equilibrio, organigrama, plan de capacitación, evaluaciones de proveedores, encuestas de clientes, etc.), podría recetar más certeramente y con menor riesgo para el paciente (PYME).

Cualquiera sea la intención, la adopción de las tecnologías de gestión se hará por el “tiraje de la demanda”, ya que una vez que el largo plazo demuestre su eficacia en la mejora del desempeño, serán un elemento de base para la formación de una empresa. Como lo es hoy día tener financiamiento.

8. BIBLIOGRAFÍA

- INN, (2004) Sistemas de Gestión - Requisitos fundamentales para la Gestión PYME
- ISO, (2000), Sistema de gestión de Calidad, Requisitos
- Kaplan, R.,Norton, D., (1996). Cómo poner el Cuadro de Mando Integral en Funcionamiento, Harvard† Business Review,
- Kaplan, R. y Norton, D (2002). Cómo utilizar el Cuado de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P.A (2006), Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Ed.Wiley.
- Ten Have, S., Steven, F., Van Der Elst, M., (2003). Key Management Models: The management tools and practices that will improve your business, . Prentice-Hall.

