

Diseño y creación: modelo integral de desarrollo empresarial (MIDE)

Design and creation: Comprehensive business development model (CBDM)

JAVIER ESCUDERO ACUÑA 

Ingeniero Civil industrial y Magíster en planificación y control de gestión de la Universidad Mayor, Chile

ANDRÉS FLORES SANDOVAL 

Ingeniero Civil Electrónico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Magíster en planificación y control de gestión de la Universidad Mayor, Chile

DIEGO LOIS SILVA 

Ingeniero Civil de industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en planificación y control de gestión de la Universidad Mayor, Chile

FELIPE SANDOVAL MORENO 

Contador Auditor, Escuela de contadores de Santiago, Diplomado en IFRS de la Universidad de Chile y Magíster en planificación y control de gestión de la Universidad Mayor, Chile

JAVIER VALDÉS CONTRERAS 

Ingeniero en administración de empresas con mención en finanzas del instituto profesional AIEP y Magíster en planificación y control de gestión de la Universidad Mayor, Chile

Autor para correspondencia: Javier Escudero Acuña, Universidad Mayor, Chile.

Correo: jeescuder@gmail.com

RESUMEN

La temática se circunscribe en los diferentes estándares de desarrollo en el control, planificación y la gestión de las organizaciones en las que identificamos, entre otros, bajos niveles en diseño del modelo de negocio (coherencia y definición de la propuesta de valor) incluyendo procesos claves y de apoyo ineficaces que impactan directamente en los clientes. La carencia de automatización, baja migración en aspectos tecnológicos, poca autonomía, carencia de medición en la gestión, poca

relevancia en las competencias del capital humano; todo lo anterior incide en la eficiencia y sostenibilidad de la organización. Por eso, el objetivo de la herramienta MIDE es que permita evaluar, diagnosticar y proponer acciones de mejora, en forma rápida y fundamentada, con la finalidad de medir el grado de desarrollo de los sistemas o mecanismos de control de gestión de las empresas, contribuyendo a las acciones de mejora de su gestión. El modelo desarrollado es innovador y sustentado principalmente en Kaplan y Norton respecto al mapa y sus cuatro perspectivas estratégicas (aprendizaje y crecimiento, Procesos, clientes y finanzas) además de la aplicación de metodologías como Design Thinking, Ciclo de Deming y el método Lean Startup entre otras relevantes con el propósito de la obtención de resultados que tengan una forma lógica, coherente y en consecuencia una herramienta nueva para el ámbito de las organizaciones con y sin fines de lucro, midiendo a su vez también, aspectos tanto cuantitativos como cualitativos sobre estas mismas dimensiones respecto a involucramiento, control y gestión de resultados, es decir, en términos más prácticos, ayuda a conocer el grado de eficiencia desde lo más micro a lo más macro y marca la hoja de ruta con todas las oportunidades de mejora.

Palabras claves: control, planificación, gestión estratégica, desarrollo.

ABSTRACT

The subject is circumscribed in the different development standards in the control, planning and management of the organizations in which we identify, among others, low levels in the design of the business model (coherence and definition of the value proposition) including key processes and ineffective support that directly impact customers. The lack of automation, low migration in technological aspects, little autonomy, lack of measurement in management, little relevance in human capital competencies; All of the above affects the efficiency and sustainability of the organization, which is why the objective of the CBDM tool is to allow it to evaluate, diagnose and propose improvement actions, in a quick and well-founded way, in order to measure the degree of development of management control systems or mechanisms of companies, contributing to actions to improve their management. The model developed is innovative and supported mainly by Kaplan and Norton regarding the map and its four strategic perspectives (A. and growth, Processes, clients and finances) in addition to the application of methodologies such as Design Thinking, Deming Cycle and the Lean Startup method. Among others relevant to the purpose of obtaining results that have a logical, coherent form and consequently a new tool for the field of for-profit and non-profit organizations, also measuring both quantitative and qualitative aspects of these The same dimensions regarding involvement, control and results management, that is, in more practical terms, it helps to know the degree of efficiency from the most micro to the most macro and marks the road-map with all the opportunities for improvement.

Keywords: control, planning, strategic management, development.

1. Introducción

En la sociedad contemporánea, y especialmente en los entornos productivos, se están registrando una serie de cambios de una envergadura considerable. Estos cambios pueden clasificarse en tres bloques: cambios tecnológicos, cambios económicos y cambios organizados (Reina, 2005).

Los cambios tecnológicos están determinados por la gran evolución que la informática ha experimentado en las últimas décadas, pasando de la automatización rígida de los automatismos programables a la destreza robótica, e introduciendo modificaciones

importantes en los procesos productivos. Paralelamente, las nuevas tecnologías de la información tienen repercusiones decisivas en los entornos productivos y también en el conjunto de la sociedad, modificando pautas comunicativas y culturales a nivel individual y colectivo.

Los cambios económicos tienen repercusiones sociales importantes como el aumento del desempleo, la creciente desigualdad social y la disminución de las prestaciones sociales en numerosos estados, contribuyendo toda ellas a perpetuar la polarización social de la riqueza; este

fenómeno se denomina también sociedad de dos tercios y, más recientemente sociedad (Reina, 2005).

Los cambios organizados, en la sociedad moderna, se puede encontrar en cómo los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. La organización considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente, de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad (Segredo, 2013),

Es en este contexto que se ha desarrollado esta investigación, diseñando un modelo que constituya un aporte a la alta gerencia que le permita tomar decisiones en el plazo más breve. Lo anterior, a partir de la gestión de los datos estratégicos de la organización, con el objetivo primordial de mejorar los estándares de eficiencia y productividad.

Finalmente, las crisis mundiales de carácter económicas o sanitarias, como la que actualmente atravesamos a nivel país y mundial, es una de las peores crisis sanitarias de los últimos cien años. En nuestro país ha significado la declaración del estado de catástrofe, en donde se restringe las libertades de locomoción y reunión, requisición de bienes por parte del estado si es necesario, limitaciones al ejercicio del derecho y la propiedad, entre otras. Lo anterior ha significado que las organizaciones cambien la manera de desarrollar sus negocios, la relación con sus clientes, proveedores y sus trabajadores (Williams, s/f)

El objetivo central de este estudio es desarrollar a través de un modelo integral

que permita evaluar, diagnosticar y proponer acciones de mejora en forma rápida y fundamentada, para medir el grado de desarrollo de los sistemas o mecanismos de control de gestión de las empresas, contribuyendo a las acciones de mejora de su gestión.

2. Marco conceptual

Para este trabajo investigativo, en que su resultado corresponde al desarrollo de un modelo, que busca evaluar los sistemas o mecanismos de control de gestión de las organizaciones. Se ha considerado relevante referenciar este desarrollo con el soporte teórico existente, a través de dos dimensiones o miradas complementarias.

Estas dos dimensiones son, por una parte, los fundamentos teóricos que sustentan la importancia y necesidad de construir una herramienta como la propuesta en este proyecto de investigación; y por otra, las consideraciones u orientaciones metodológicas y/o teóricas, que han guiado todo el trabajo desarrollado por el grupo de profesionales aspirantes a este título de postgrado, teniendo como eje central, la facilitación del proceso creativo, posibilitando en definitiva la creación de un modelo, original e innovador, al servicio del mejoramiento de las organizaciones.

La articulación de ambas dimensiones ha tributado al desarrollo exitoso de un modelo robusto y funcional para el cumplimiento de los objetivos que se han comprometido en este proyecto de investigación.

3. Bases conceptuales que sustentan el desarrollo del modelo



Fuente: elaboración propia.

Los fundamentos e importancia de los SCG

Los sistemas de control de gestión tienen relevancia por el impacto que generan a través de las perspectivas, declaraciones, mapas e indicadores estratégicos determinados para el alcance de los objetivos, misión y visión de la organización. Adicionalmente también se emplean por el nivel de flujos de información y datos relevantes que respalden la toma de decisiones y acciones correctivas en forma oportuna.

Necesidad de evaluar el desempeño organizacional

La evaluación del desempeño es fundamental para el control y la retroalimentación efectiva ya que compara el nivel de desempeño actual con el desempeño deseado y también se constata que los SCG facilitan la implementación de la estrategia y de esta manera colaboran con la mejora del

desempeño en la organización, por los que los SCG son esenciales para este fin.

Contexto actual en que se desempeñan las empresas

En el contexto actual que se caracteriza por: dinamismo y cambio constante del entorno, clientes empoderados y exigentes, mercados muy competitivos y globalizados, uso cada vez más intensivo de tecnologías, necesidad de visión sistémica de las organizaciones, estructura de costos cada vez más relevantes; todo ello da cuenta de la importancia de mantener SCG adecuados y dinámicos ante esta realidad.

Diseños y puesta en marcha de los SCG

La innovación es un concepto muy presente para la implantación de los sistemas de control de gestión en cualquier organización, por lo que el plan desarrollado se debe adecuar a la necesidad y capacidad de esta, además de

ser coherente a las declaraciones estratégicas junto al conocimiento claro de los objetivos de parte del capital humano.

Referencias metodológicas utilizadas para el desarrollo del modelo

Para desarrollar el modelo que aquí se presenta, el equipo de trabajo se ha organizado y orientado según las siguientes referencias para el soporte metodológico.

Metodología Design Thinking

Obtención de la herramienta tecnológica de aplicación en un proceso de iteración a través de prototipos.

Organizar para Innovar

Concepto de organización ambidiestra, especialización en grupos autónomos, especialización del trabajo.

Cultivar para Innovar

Organización de los recursos humanos, principalmente, al servicio del proceso creativo. Es por ello que se hace fundamental también el cultivar la creatividad colectiva. Crear instancias en el trabajo de desarrollo, donde se facilite el proceso creativo.

Ciclos de Innovación

Las ideas deben ser tratadas periódicamente en un ambiente seguro, que permita llevar a la realidad todas las buenas prácticas planteadas que se ajusten al objetivo.

Metodología utilizada

Lean Startup que permite impulsar las hipótesis, crear procesos iterativos, de monitoreo y evaluación de resultados hacia la innovación requerida.

Desarrollo del modelo MIDE

A continuación, se abordará el contexto respecto al desarrollo del modelo, cómo se realizó el levantamiento de herramientas, la conformación de las fases, acuerdos metodológicos y la adecuada planificación para la obtención de los resultados esperados.

4. Introducción al desarrollo del modelo MIDE

Considerando la problemática establecida en este proyecto de investigación, de tal forma de aplicar el modelo MIDE, se realizaron diversas fases previas antes de llegar al resultado final, las cuales se describen a continuación.

El modelo se empezó a forjar con la reunión de cinco expertos, que considerando la problemática anteriormente presentada, revisaron herramientas ligadas a la planificación y control de gestión, con el objetivo de generar el respectivo levantamiento de cada una de estas, identificando el propósito y evaluando la contribución e impacto en las organizaciones, a su vez de reconocer los factores claves que son imprescindibles para que una organización prospere de manera exitosa en el tiempo.

Posteriormente, se discutió acerca de la relevancia e impacto de manera adaptada en el modelo y se definió en qué perspectiva de la organización debían ubicarse considerando el efecto a través del objetivo de la herramienta (aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera), proceso en donde se determinó que existían herramientas que se debían considerar de manera transversal en todas las perspectivas de una organización, y otras, solo en una perspectiva.

Luego, estas herramientas o temas relevantes se denominaron dimensiones dentro de las perspectivas estratégicas, con

lo que se procedió a determinar los factores claves que inciden en cada una de estas dimensiones con el propósito de determinar el cuestionamiento clave que existirá como parte de la metodología de medición (fortalezas/debilidades), es decir, se debe conocer exactamente si aquel factor existe y a qué nivel de desarrollo, para que a través de una métrica se pueda conocer y evidenciar el resultado por cada factor dentro de una dimensión.

Por último, para determinar qué dimensión tiene una mayor relevancia dentro de cada perspectiva estratégica, se procedió a través de la elaboración de una matriz de priorización según metodología Mckinsey, en donde un grupo de siete expertos se reunio y votaron, obteniendo como resultado la importancia de cada dimensión, lo cual incide matemáticamente en el resultado final de cada perspectiva estratégica obtenida según la métrica asignada.

5. Etapas del desarrollo del modelo

A continuación, se realizará una descripción de cada una de las etapas pertinentes para la adecuada utilización del modelo MIDE.

Perspectiva: la fase de definición de perspectivas constituye una reflexión estratégica que consiste en aquellas perspectivas que plantea Robert Kaplan y David Norton como sistema de medición del desempeño para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Representados en una estructura coherente y dinámica dentro de la estrategia del negocio, sus objetivos y metas, lo que se monitorea a través de indicadores que medirán su desempeño en el cumplimiento de iniciativas y proyectos programados.

Dimensiones: considerando las perspectivas ya definidas en la primera

fase, se continúa con la fase de definición de dimensiones, la cual consiste en identificar aquellas variables que tributan directamente en la eficiencia de la gestión de la organización para cada perspectiva. Esta fase de estudio técnico-conceptual y de las dimensiones ha sido validada por un panel de expertos vinculados a distintas áreas de la industria, tiene por finalidad analizar y evaluar si las organizaciones consideran en su gestión la valoración de cada una de ellas.

Factores: considerando las dimensiones ya definidas, se procedió a identificar cuáles eran los factores claves para analizar y evaluar por cada dimensión. Esta identificación ha considerado qué factores inciden con mayor relevancia en la consecución de los objetivos de la organización.

Criterios o preguntas: habiendo validado las fases anteriores, se requiere conocer cuál es el estado o desarrollo de la organización frente a los factores claves. Es decir, de esta forma, la fase se materializa realizando preguntas específicas sobre los factores claves.

Peso de cada dimensión: utilizando la herramienta matriz de priorización según metodología Mckinsey se inicia la fase de definición de peso o relevancia de cada dimensión, donde por medio del conocimiento y experiencia de cada uno de los profesionales a cargo de este desarrollo y aplicación de metodología, se procedió a analizar y evaluar cada dimensión otorgando una nota de importancia en comparación a las demás.

Resultados de la aplicación del modelo: etapa en la cual se diseñó la manera de mostrar los resultados obtenidos de la aplicación del modelo para una determinada organización, el cual permite detectar de forma gráfica y clara las brechas existentes respecto al grado de desarrollo en ellas.

Propuesta de acciones de mejora: considerando los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo y su posterior análisis, se está en condiciones de proponer a la organización una serie de acciones de mejora que tributen a una eficiente gestión.

entre las perspectivas estratégicas con sus respectivas dimensiones al adaptar los temas y herramientas relevantes sobre cada una de estas, lo que evidencia los factores que inciden en la evaluación respecto al desarrollo de cada una de las perspectivas basadas en el mapa estratégico.

6. Selección de las Dimensiones del modelo

A continuación, en la Tabla 1, se describe a modo de ejemplo cómo fue la alineación

Tabla 1.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Informe trabajadores (edad sexo, entre otros)	Valores
Informes de rotación	Seguimiento presupuestario
Descripciones de cargo	Cultura organizacional
Informe evaluación de desempeño	Misión y Visión
Política y estado del uso de la tecnología	Estructura organizacional
Plan de análisis psicosocial de los colaboradores	Matriz de riesgo
Plan de perfeccionamiento y capacitación	Diagnóstico del clima laboral
Entrevistas a personal clave	Desempeño del capital humano

Fuente: elaboración propia.

7. Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En la figura 1 se presenta a modo de ejemplo solo para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, las dimensiones seleccionadas a utilizar en formato entrevista, mientras que en la figura 2 se definen las dimensiones que proporcionarán información

y documentación que serán relevantes en la evaluación del modelo. Estas dimensiones permitirán identificar aquellas variables que tributan directamente en la eficiencia de la gestión de la organización para esta perspectiva estratégica.

Figura 1.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Dimensiones y Entrevistas



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Documentos



Fuente: elaboración propia.

Para conocer e identificar las brechas respecto al desarrollo de cada dimensión relacionada a las perspectivas estratégicas y en este caso particular (a modo de ejemplo) la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se diseñaron tres tipos evaluaciones, las cuales contemplan: 1) respuestas del tipo cerrada (sí/no), 2) respuestas cualitativas, las cuales serán evaluadas por los expertos a cargo de ejecutar el modelo en una organización según

la respuesta entregada por el personal a cargo del área que incide a la respectiva estratégica; y 3) respuestas relacionadas con el nivel de cumplimiento de la documentación solicitada, las cuales son evaluadas también por el grupo de expertos a cargo de ejecutar el modelo, con la finalidad de evaluar la calidad de la información. En la figura 3 se observa como ejemplo la dimensión de Estructura organizacional que está situada dentro de la

perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, donde se presentan algunas de las preguntas que el personal de la organización tendrá que responder para que el modelo pueda

cuantificar el resultado de esta dimensión. En este caso, se observan que son preguntas del tipo 1) y 2).

Figura 3.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Definición de factores y preguntas claves

AYCS.0		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																								
		Factores claves:																								
		La definición de la estructura organizacional debe evidenciar:																								
		* Organigrama																								
		* Mecanismos para dirimir conflictos																								
		* Validación de la estructura																								
		* Planes de mejora																								
		* Coherencia entre estructura y modelo de negocio																								
		Pregunta(s) Clave(s):																								
AYCS.1	1	¿Existe un organigrama definido en la organización?.-					<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Respuesta(s):</th> </tr> <tr> <th>R</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta(s):		R	%	SÍ	100%	NO	0%										
Respuesta(s):																										
R	%																									
SÍ	100%																									
NO	0%																									
AYCS.2	2	¿Está internalizado?.-																								
AYCS.3	3	¿Es coherente con las declaraciones estratégicas?.-																								
AYCS.4	4	¿Cómo se evidencia?.-																								
		El organigrama se encuentra definido e internalizado pero no se ha comprobado la coherencia con las declaraciones estratégicas					<table border="1"> <thead> <tr> <th>NC</th> <th>CL</th> <th>MC</th> <th>C</th> <th>CS</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NC	CL	MC	C	CS					X		75%	0%	25%	50%	75%	100%	
NC	CL	MC	C	CS																						
			X		75%																					
0%	25%	50%	75%	100%																						

Fuente: elaboración propia.

En las dimensiones donde se solicita información y entrega de documentos, se evalúa por medio de una tabla de cumplimiento según la calidad de la evidencia,

tal como muestra la figura 4 como ejemplo la dimensión de Evaluación de desempeño, la cual tiene preguntas del tipo 3).

Figura 4.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Evaluación de recepción de documentos

AYC12.0		INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																								
		Factores claves:																								
		La definición de la estructura organizacional debe evidenciar:																								
		* Organigrama																								
		* Mecanismos para dirimir conflictos																								
		* Validación de la estructura																								
		* Planes de mejora																								
		* Coherencia entre estructura y modelo de negocio																								
		Pregunta(s) Clave(s):																								
AYC12.1	1	¿Recepción evaluación de desempeño?.-					<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Respuesta(s):</th> </tr> <tr> <th>R</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta(s):		R	%	SÍ	100%												
Respuesta(s):																										
R	%																									
SÍ	100%																									
AYC12.2	2	Observaciones generales																								
		Se realizan las evaluaciones de desempeño una vez al año y está en evidencia con su respectiva documentación.					<table border="1"> <thead> <tr> <th>NC</th> <th>CL</th> <th>MC</th> <th>C</th> <th>CS</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NC	CL	MC	C	CS						X	100%	0%	25%	50%	75%	100%	
NC	CL	MC	C	CS																						
				X	100%																					
0%	25%	50%	75%	100%																						
							<table border="1"> <tr> <td>Total dimensión</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Total dimensión	100%																
Total dimensión	100%																									

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, se demuestra que así sucesivamente es la lógica respecto a la evaluación y ejecución del modelo para las 4 perspectivas estratégicas del cuadro de

mando integral en cuanto a dimensiones, factores y preguntas claves determinadas para cada una de estas.

Es importante mencionar que para la visualización completa del funcionamiento del modelo, de sus respectivas perspectivas estratégicas y dimensiones, se debe revisar el modelo desarrollado en planilla de cálculo (Microsoft Excel) ya que esta contiene las respectivas fórmulas y automatización correspondiente para la obtención de resultados.

8. Desarrollo para el análisis de resultados

A continuación, se dará a conocer tanto la metodología, como la analogía realizada para determinar la estandarización de resultados, la cual debe basarse en una lógica fundamentada, ya que muchos de los aspectos analizados por el modelo tienen una base más bien cualitativa y con distinta relevancia para una organización.

9. Desarrollo de Matriz de priorización según metodología Mckinsey

Para el desarrollo de clasificación y análisis de los resultados que se obtienen mediante la

aplicación de la herramienta, fue necesario determinar según la relevancia de cada dimensión dentro de una perspectiva. Para ello, se aplicó la Matriz de priorización según metodología de Mckinsey, con el propósito de definir el nivel de influencia de cada una de estas. El desarrollo de esta metodología incluyó la participación de siete expertos, quienes según su conocimiento y experiencia lograron determinar la importancia que debe obtener cada una de las dimensiones dentro de cada perspectiva que contiene el modelo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través de esta metodología que tiene como finalidad establecer la priorización o peso dentro de una perspectiva para cada una de las dimensiones que inciden en la evaluación por parte de este modelo. Se presenta en la figura 5 ejemplo de los resultados obtenidos para la perspectiva de clientes:

Figura 5. Matriz Mckinsey Perspectiva Clientes

IMPORTANCIA DIMENSIONES (PERSPECTIVA CLIENTES)	MODELO DELTA / ESTRATEGIA GENÉRICA	SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO	MODELO ECONÓMICO ¿QUÉ LE PRODUCE VALOR AL CLIENTE?	ESTRATEGIA DE MARKETING	EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y SELECCIÓN DE TENDENCIAS	ESTRATEGIA COMERCIAL	MATRIZ DE RIESGOS	ÉTICA Y COMPLIANCE	TOTAL	IMPORTANCIA RELATIVA
MODELO DELTA / ESTRATEGIA GENÉRICA	0	4	5	5	0	5	5	7	31	0,16
SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO	3	0	0	4	1	0	1	2	11	0,06
MODELO ECONÓMICO ¿QUÉ LE PRODUCE VALOR AL CLIENTE?	2	7	0	5	2	4	5	7	32	0,16
ESTRATEGIA DE MARKETING	2	3	2	0	2	4	3	7	23	0,12
EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y SELECCIÓN DE TENDENCIAS	7	6	5	5	0	7	3	7	40	0,20
ESTRATEGIA COMERCIAL	2	7	3	3	0	0	5	6	26	0,13
MATRIZ DE RIESGOS	2	6	2	4	4	2	0	6	26	0,13
ÉTICA Y COMPLIANCE	0	5	0	0	0	1	1	0	7	0,04
TOTAL									196	1,00

Fuente: elaboración propia.

Para la perspectiva de clientes (figura 5), los resultados que le otorgaron mayor relevancia a sus dimensiones fueron: Evaluación del entorno y selección de tendencias (20%), Modelo económico (16%) y modelo delta / estrategia genérica (16%), asumiendo estas tres el 52% de relevancia total correspondiente a esta perspectiva, el 48% restante se encuentra dividido porcentualmente también según la relevancia otorgada por los expertos, como se demostró en la figura 5.

Tras el desarrollo sobre la determinación de relevancia de las dimensiones mediante la Matriz de priorización según metodología Mckinsey, se determinó una estandarización llamada Mapa de Oportunidad. Este mapa permite evidenciar en forma gráfica y clara los resultados que se obtengan al aplicar la herramienta en una determinada

organización. A su vez, se realizó una categorización de resultados en 3 niveles, los cuales permitan detectar brechas analizando desde lo más micro a lo más macro. Lo anterior se detalla a continuación:

10. Análisis de resultados Nivel 1

En este nivel, vamos a analizar a través del mapa de oportunidad los resultados de las perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento referente a sus propias dimensiones, las cuales permitan evidenciar el nivel de desarrollo actual obtenido como resultado de la aplicación del modelo MIDE.

A continuación, en la figura 6 se exponen a modo de ejemplo, la perspectiva de procesos respecto a sus resultados y mapa de oportunidad.

Figura 6
Perspectiva, procesos, resultados.

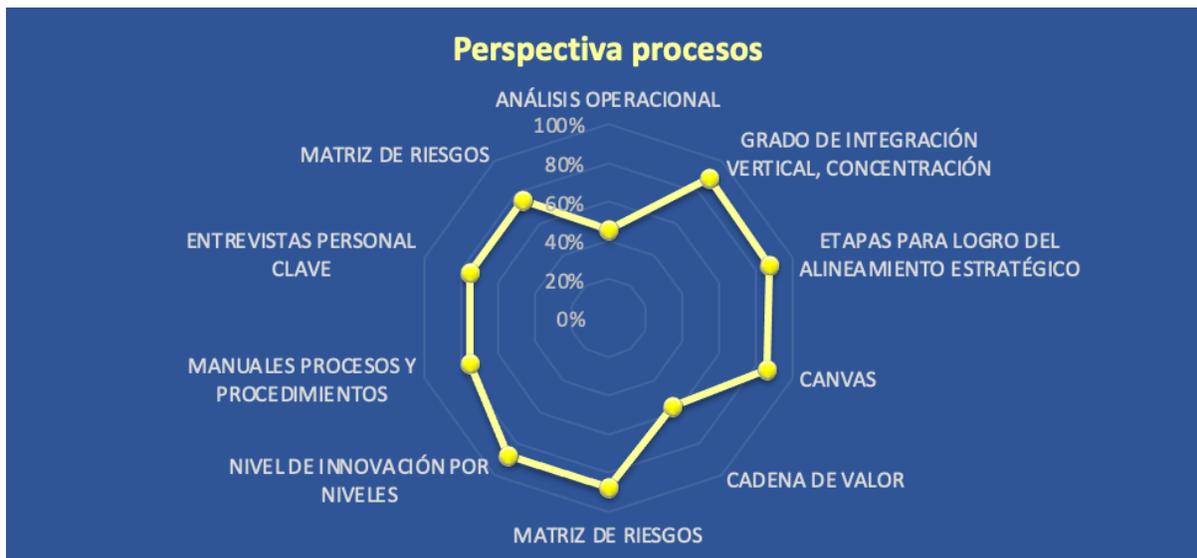
PROCESOS	
ANÁLISIS OPERACIONAL	46%
GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL, CONCENTRACIÓN	89%
ETAPAS PARA LOGRO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	88%
CANVAS	86%
CADENA DE VALOR	56%
MATRIZ DE RIESGOS	88%
NIVEL DE INNOVACIÓN POR NIVELES	88%
MANUALES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	75%
ENTREVISTAS PERSONAL CLAVE	75%
MATRIZ DE RIESGOS	75%

Fuente: elaboración propia.

El gráfico 1 es el resultado que se obtiene automáticamente en un formato radial, el cual

permite visualizar la detección de brechas, tal como se muestra a continuación.

Gráfico 1.
Mapa Oportunidad nivel 1, Perspectiva Procesos



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, logramos evidenciar las brechas que existen respecto a esta perspectiva en un nivel que es más micro, con el propósito de conocer las debilidades en las cuales debemos centrar nuestro foco para mejorar el rendimiento de estas perspectivas y que tenga consecuencias positivas los respectivos resultados.

11. Análisis de resultados Nivel 2

Para este nivel se determinó una categorización distinta, la cual permite conocer un aspecto más cualitativo de la organización donde se ejecuta el modelo. Estas categorías están asociadas a cada una de las preguntas claves realizadas en cada dimensión por cada perspectiva estratégica, con el propósito de tener una evaluación sobre el nivel de gestión general de la organización, dichas categorías se detallan en la tabla 2.

Tabla 2.
Análisis de resultados Nivel 2, Descripción de Categorización

Nº	Categoría	Descripción
1)	Creación de procedimientos	Crea procedimientos metódicamente con el propósito de establecer mayor control sobre su gestión.
2)	Control de resultados	Recibe u obtiene resultados periódicos acerca de procesos estratégicos o críticos en su gestión.
3)	Gestión sobre resultados	Actúa y aplica acciones correctivas concretas sobre desviaciones en indicadores.

N°	Categoría	Descripción
4)	Planificación	Visualiza actividades claves y se anticipa a los hechos con un conjunto de medidas.
5)	Conocimiento de su negocio	Conoce la industria, su mercado, su entorno en general y lo aplica en su negocio.
6)	Involucramiento	Genera participación entre las áreas para fortalecer la creación de procedimientos, procesos y gestión.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se muestran las categorías y la cantidad de preguntas exactas por cada una de las perspectivas estratégicas.

Tabla 3.
Análisis de resultados Nivel 2, Cantidad de preguntas por categoría

N°	NIVEL 2	Financiera	Clientes	Procesos	Aprendizaje y Crecimiento	Total de preguntas por categoría
1	Creación de procedimientos	11	9	7	16	43
2	Control de resultados	15	5	9	4	33
3	Gestión sobre resultados	12	12	11	6	41
4	Planificación	18	28	7	23	76
5	Conocimiento de su negocio	22	29	20	7	78
6	Involucramiento	7	8	19	39	73
	Total	85	91	73	95	344

Fuente: elaboración propia.

A modo de ejemplo y una vez aplicado el modelo MIDE, se puede obtener el grado de desarrollo por categorización de preguntas tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.
Resultados analizados en Nivel 2 por Categoría

N°	NIVEL 2	Financiera	Clientes	Procesos	AyC	Promedio de cumplimiento por categoría
1	Creación de procedimientos	95%	78%	75%	85%	83%
2	Control de resultados	75%	50%	69%	88%	70%

N°	NIVEL 2	Financiera	Clientes	Procesos	AyC	Promedio de cumplimiento por categoría
3	Gestión sobre resultados	88%	77%	80%	58%	76%
4	Planificación	81%	65%	71%	89%	77%
5	Conocimiento de su negocio	88%	84%	74%	64%	77%
6	Involucramiento	71%	63%	82%	60%	69%

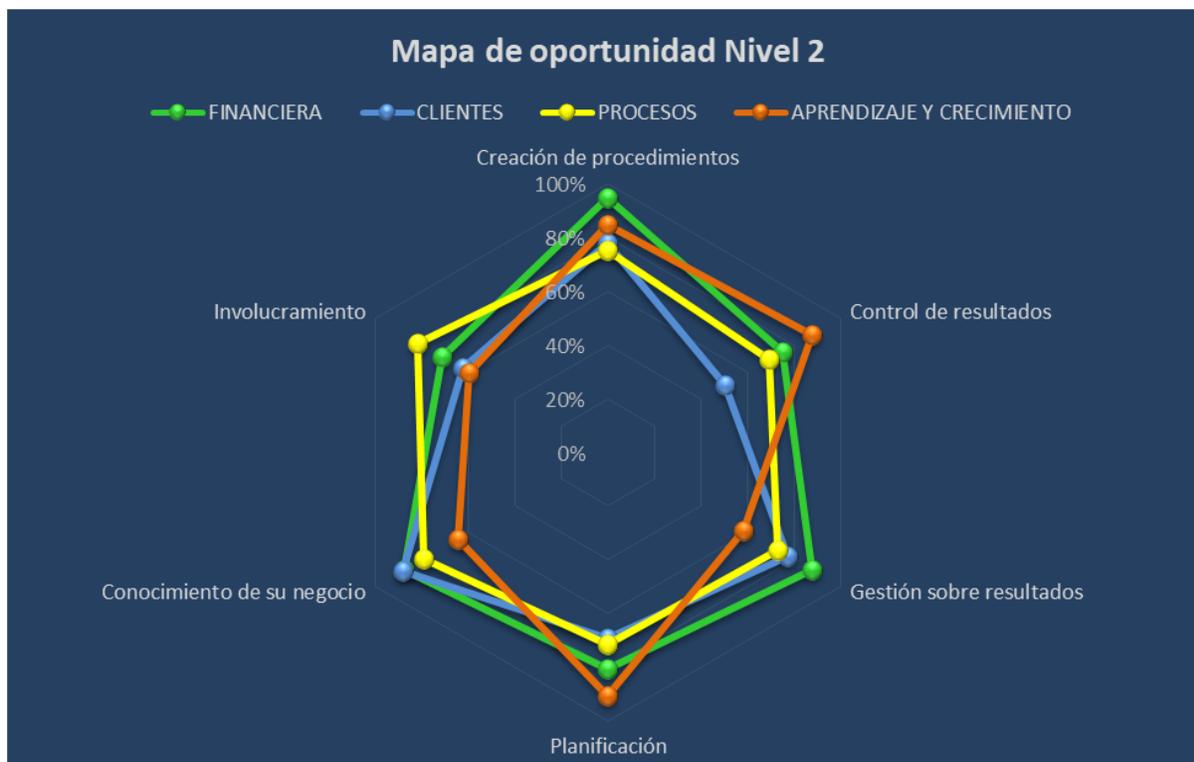
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se grafica el mapa de oportunidad nivel 2 con los resultados de categorización correspondiente a cada una de las perspectivas estratégicas de la

Tabla 5. En el Gráfico 2 se observa el grado de cumplimiento por cada perspectiva en función de su categorización de Nivel 2.

Gráfico 2.

Mapa de oportunidad nivel 2, Resultado por Categorización para las Cuatro Perspectivas



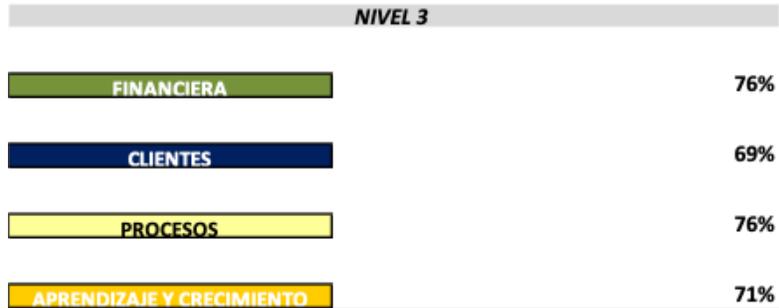
Fuente: elaboración propia.

12. Análisis de resultados Nivel 3

Los resultados para este nivel abarcan la mirada más macro, la cual se compone por las cuatro perspectivas estratégicas en las que

se basa el modelo MIDE como se muestra a continuación en la figura 7.

*Figura 7.
Resultado final de la aplicación del Modelo MIDE*

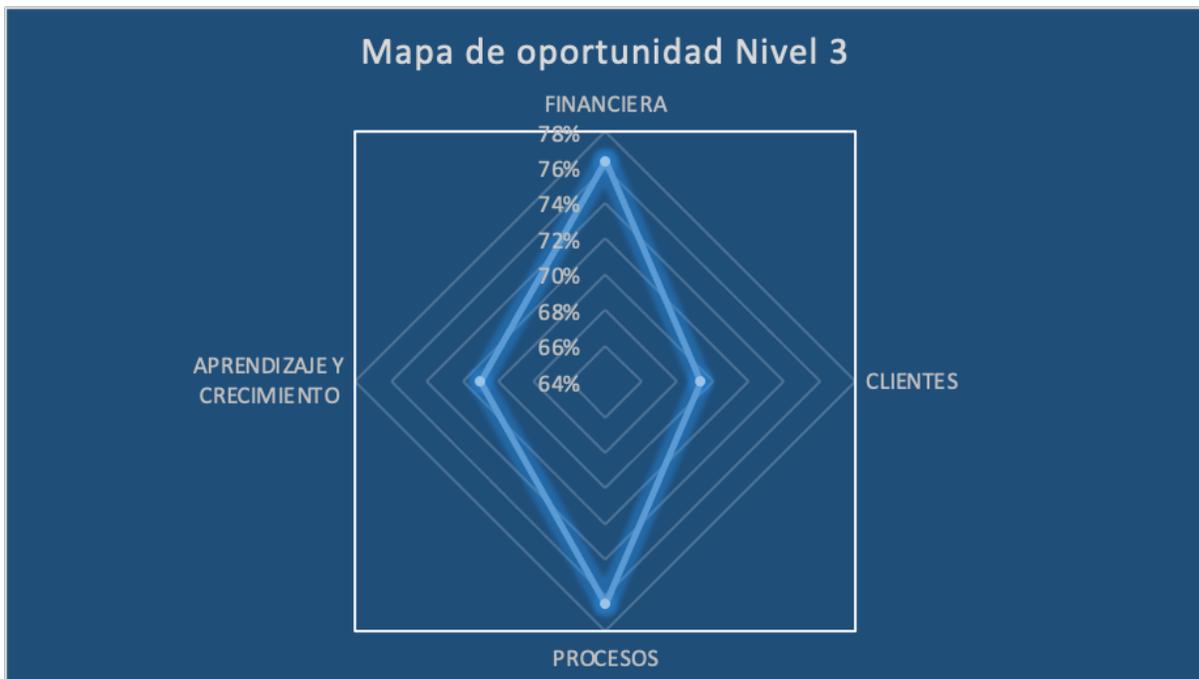


Fuente: elaboración propia.

De esta manera, se logra apreciar donde existen los mínimos y máximos grados de desarrollo respecto a la gestión sobre las 4 grandes perspectivas estratégicas dentro

de una organización, estos resultados son interpretados a través de un gráfico radial con el propósito de identificar las brechas como se muestra en el Gráfico 3.

*Gráfico 3.
Mapa de oportunidad nivel 3, Resultado final de la aplicación del Modelo MIDE*



Fuente: elaboración propia.

La identificación de brechas a través de los mapas de oportunidad en los 3 niveles permite conocer más en profundidad el comportamiento de la organización, conocer sus fortalezas y debilidades y así crear una adecuada hoja de ruta que nos permita generar las adecuadas propuestas de mejora de manera fundamentada a través de un certero diagnóstico.

MIDE el cual tiene como propósito, entregar los pasos que deben seguir los profesionales que participen en la aplicación del Modelo Integral de Desarrollo Empresarial (MIDE), de manera de asegurar el uso correcto de todos los elementos que el modelo contiene, poder realizar las mediciones y análisis de evidencias en forma correcta y estandarizada, realizar las evaluaciones en forma razonada y sustentar de esta forma las recomendaciones finales de mejora.

13. Procedimiento aplicación modelo MIDE

En la figura 8 se presenta el contenido del procedimiento de aplicación del modelo

Figura 8.
Procedimiento aplicación modelo MIDE

		VERSIÓN - 0
	Documento emitido por Asesorías MIDE	Página 2 de 10

Contenido

1. Propósito.....	3
2. Alcance.....	3
3. Objetivo	3
4. Responsabilidades y Funciones	3
5. Descripción de Actividades	4
A. Prediagnóstico para aplicación del modelo MIDE.	4
B. Actividad inicial de levantamiento de información.	4
C. Entrevistas de aplicación de cuestionarios de las dimensiones del modelo.....	5
D. Cálculos y análisis del modelo.....	5
E. Informe de brechas y propuestas de mejoras	5
F. Informe al cliente.....	6
6. Diagrama de Flujo del Proceso de aplicación del modelo MIDE.....	7
7. Registros	8
8. Anexos	9
9. Control de Cambios	10

Fuente: elaboración propia.

14. Conclusiones

En función de los resultados obtenidos por los testeos en empresas tanto de servicios como de manufactura, podemos concluir que la metodología de aplicación, diseño, resultados y diagnósticos que se desprenden del proceso de ejecución formal, se ajustan en forma exitosa al objetivo de esta investigación.

En el desarrollo de MIDE, se levantaron más de 340 variables relacionadas a la gestión del negocio, considerando la cantidad de herramientas que se utilizaron para desarrollar el proyecto, las cuales fueron sometidas a un filtro por parte de un grupo de expertos. De esta forma, es posible determinar que un número muy mínimo de empresas cumple con niveles óptimos a cada una de las preguntas realizadas, por lo cual siempre se podrá establecer una brecha en la aplicación del modelo en cualquier empresa y por ende determinar una oportunidad de mejora para la organización, la cual se puede obtener de manera rápida, gracias a la aplicación práctica de este modelo, tributando a los objetivos: 1) "Identificar las dimensiones estratégicas, variables y parámetros que determinan la calidad y grado de desarrollo, de los sistemas o mecanismos de control de gestión empresariales actuales" y 2) "Seleccionar y/o diseñar las herramientas y algoritmos pertinentes de considerar en el modelo, de manera de posibilitar un diagnóstico certero y fundamentado, respecto del estado de la gestión actual de una empresa".

A partir de los testeos realizado tanto en empresas de servicios como de manufactura y considerando los resultados encontrados, se han podido establecer dos aspectos a saber: se pudo retraolimentar el modelo de las mejoras pertinentes a partir de los resultados y se ha podido concluir que efectivamente el modelo MIDE es capaz de

constituir un apoyo estratégico a la gestión de las organizaciones en lo que respecta al cumplimiento de sus objetivos estratégicos previamente establecidos. De la misma forma se ha podido verificar lo establecido en objetivo "Desarrollar un procedimiento para la aplicación del modelo de diagnóstico y evaluación del grado de desarrollo de los sistemas o mecanismos de control de gestión".

A través del tiempo, la herramienta generará gran cantidad de data y evidenciará acerca del comportamiento de las organizaciones a través de distintos sectores industriales, tamaños de organizaciones, entre otras variables, las cuales pueden ser clasificadas provocando mayor conocimiento de sus fortalezas y debilidades comunes. Esto sería un gran apoyo al mundo empresarial, dado que el objetivo del modelo es poder identificar las brechas con información fidedigna y fundamentada en forma gráfica a través de los mapas de oportunidad en un tiempo acotado y de esta forma entregar una propuesta de mejora totalmente coherente a su estructura y disponibilidad de recursos que permitan el logro de los objetivos.

En la actualidad, las organizaciones invierten recursos para mejorar su gestión en forma general y si bien se logran medir resultados, desconocen el grado de desarrollo actual o algún indicador que les permita continuar maximizando sus recursos en forma óptima, tanto las entrevistas a personas claves de organizaciones realizadas como parte de la investigación de este proyecto de investigación, dan cuenta de esta realidad, la herramienta surge por una necesidad de poder medir, conocer y controlar dimensiones dentro de perspectivas que si bien se conocían antes de esta innovación, no se tenían datos duros acerca del nivel de avance o desarrollo que se obtenían mediante la gestión que aplican anualmente. Debido a lo anterior,

consideramos que todas las organizaciones deberían someterse a una evaluación con el modelo MIDE, ya que este modelo se orienta no solo a organizaciones que estén pasando por una situación de crisis ligada a factores internos y externos, sino que se puede aplicar a grandes organizaciones que contengan un alto valor de conocimiento, mecanismos y planes estratégicos bien logrados.

En la actual realidad a nivel país y mundial donde estamos inmersos en una crisis sanitaria y económica que afecta a todos los rubros económicos, es clave la gestión sobre el negocio y la innovación que estos deben tener, para enfrentar las nuevas realidades. Por eso, el modelo creado es de vital importancia, ya que aborda todas las perspectivas de la empresa y temas tan importantes como la innovación y la gestión de riesgos.

Bibliografía citada

- AHRENS, T. y MOLLONA, M. (2007). *Organizational control as cultural practice—A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill*.
- BHIMANI, A. (2003). *A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success*.
- BISBE, J. y OTLEY, D. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*.
- BOLAND, R., SHARMA, A. y AFONSO, P. (2008). *Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis*.
- CASTILLO, J. y PINZÓN, L. (2014). *Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual*.
- CATMULL, E. (2008). *Cultivar la creatividad colectiva: el sello de Pixar*. (Harvard Business Review América Latina).
- CHACÓN, G. (2007). “La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial”. *Actualidad contable FACES*, pp. 29-45.
- CHENHALL, R. (2008). *Accounting for the horizontal organization: A review essay*.
- CHENHALL, R. y EUSKE, K. (2007). *The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations*.
- COLORADO, F. (2009). *El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol*. Disponible en: <http://www.academia.edu>.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*.
- DURÁN JUVE, D. (2015). *Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano*.
- HENRI, J. (2006). *Management control systems and strategy: A resource-based perspective*.
- HERNÁNDEZ, M. (2016). *Management control and performance measurement systems: basic concepts as a framework for research*.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School.
- O'REILLY, C. y TUSHMAN, M. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard business review.
- OTLEY, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*.
- PELTA, R. (2013). *Design Thinking: Tendencias en la teoría y la metodología del diseño*. (Cataluña, Universitat Oberta de Catalunya).
- PORPORATO, M. y GARCÍA, N. (2011). “Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño

organizacional". *Revista Latinoamericana de Administración*, pp. 61-77.

REINA M. (2005). *Gestión de la Formación en la Empresa*. (Madrid).

RIES, E. (2017). *He startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*.

TEIXEIRA, N. (2014). *La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial*.

VARGAS Y LATEGANAL. (2015). "La evolución de las herramientas de control de gestión". *Revista Argentina de Investigación en Negocios*.

WILLIAMS, G. (s/f). *Estado de excepción constitucional de catástrofe*. Disponible en: https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28260/4/BCN_estado%20de%20catastrofe_vf%20marzo2020.pdf.

SEGREDO, A. (2013) "Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización". *Revista cubana de salud pública*.

Fechas de consultas bibliográficas: septiembre 2019 - Julio 2020