



CUADERNO DE IDEAS CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROCESOS

PARTE IV

Articulación Estratégica

- Centros de Responsabilidad
- Articulación entre Centros de Responsabilidad

Christian Cancino del Castillo

Profesor Asociado

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

1. INTRODUCCIÓN A LA ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA

En el entorno dinámico y competitivo de las organizaciones modernas, la gestión eficaz de los recursos y la alineación estratégica entre las diversas áreas operativas son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales. Este documento explora aspectos clave en la administración de organizaciones, comenzando con la definición y evaluación de los centros de responsabilidad, seguido por una discusión sobre los desafíos de la desarticulación estratégica. Finalmente, se presentan conclusiones que enfatizan la importancia de la coherencia y la colaboración en la gestión empresarial.

La gestión de centros de responsabilidad es una herramienta esencial para medir el desempeño y la eficiencia dentro de una organización. Estos centros incluyen diversas categorías, como centros de ingresos, costos técnicos, gastos discrecionales, beneficios e inversión. Cada uno de estos tipos de centros tiene un rol específico y contribuye de manera distinta al logro de los objetivos organizacionales.

La correcta definición y seguimiento del desempeño de estos centros es vital para garantizar la efectividad operativa y el alineamiento con la estrategia global de la empresa.

Sin embargo, las organizaciones no están exentas de desafíos. Uno de los problemas más comunes es la desarticulación estratégica entre áreas, donde una falta de comunicación y alineación, más problemas con la definición de indicadores de desempeños, puede llevar a malentendidos y a una utilización ineficiente de los recursos. Este fenómeno ocurre cuando un equipo o departamento proporciona un recurso que otra área considera crítico, pero la coordinación y la integración necesarias para maximizar el uso de dicho recurso no se realizan adecuadamente. Este tipo de desajuste puede tener impactos significativos en la eficiencia operativa y en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es fundamental que las empresas inviertan tiempo y recursos en fortalecer la vinculación entre sus diversas áreas y esfuerzos. Esto implica una revisión continua de los procesos de comunicación, la gestión del conocimiento y la integración de las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización.

Quien participa de un proceso de planificación estratégica, con una mirada de gestión de los procesos operativos, debe destacar la necesidad de una articulación coherente, donde todos los miembros de la organización comprendan su rol y su contribución al logro de los objetivos comunes.



Solo a través de un esfuerzo concertado y una estrategia de gestión alineada se puede garantizar el éxito a largo plazo de una empresa.

2. CENTROS DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Los centros de responsabilidad son unidades específicas dentro de una organización a las que se les asigna la responsabilidad de ciertas actividades económicas. Estas unidades pueden ser departamentos, divisiones, o incluso individuos, y su desempeño se evalúa en función de criterios financieros y operativos. Los centros de responsabilidad se dividen principalmente en: **centros de ingresos, centros de costo técnico, centros de gastos discrecionales, centros de beneficios y centros de inversión**. Cada uno de estos centros tiene características únicas y métodos específicos para medir su desempeño.

Un **Centro de Ingresos** es una unidad dentro de la organización responsable de generar ingresos mediante la venta de bienes o servicios. La medición del desempeño en un centro de ingresos se basa en la cantidad de ingresos generados en comparación con los objetivos establecidos. Para que un centro de ingresos sea eficaz, debe tener claras sus metas de ventas y estrategias de mercado, y su éxito se mide principalmente en términos financieros, como el incremento en las ventas, la participación de mercado y la satisfacción del cliente. Es fundamental que estos centros trabajen de cerca con otras áreas, como marketing, producción y distribución, para garantizar que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las expectativas del mercado y generen el máximo ingreso posible.

Los **Centros de Costo Técnico** son unidades responsables de gestionar los costos relacionados directamente con la producción de bienes o servicios. Estos centros se centran en la eficiencia operativa y el control de costos técnicos, como la mano de obra, los materiales y otros costos directos de producción. El desempeño de estos centros se mide en función de su capacidad para controlar y reducir los costos sin comprometer la calidad del producto o servicio. La gestión eficaz de un centro de costo técnico implica una comprensión profunda de los procesos operativos, así como la implementación de prácticas eficientes de gestión de costos y mejoras continuas en los procesos de producción.

Por otro lado, los **Centros de Gastos Discrecionales** son aquellos que manejan egresos o sacrificios de recursos que no están directamente relacionados con la producción, pero que son esenciales para el funcionamiento de la organización. Estos incluyen departamentos como investigación y desarrollo, recursos humanos, y marketing. El desempeño de estos centros no se mide necesariamente por criterios financieros directos, sino más bien por el cumplimiento de objetivos cualitativos, como el desarrollo de nuevas competencias, el apoyo a otras áreas operativas, y la mejora de la cultura organizacional. La evaluación del desempeño en un centro de gastos discrecionales requiere una combinación de métricas cualitativas y cuantitativas que consideren el valor añadido de sus actividades en el contexto general de la organización. Es quizás, el tipo de centro que más subjetividad implica a la hora de generar definiciones.

Los **Centros de Beneficios** son aquellos que no solo son responsables de generar ingresos, sino también de controlar los costos asociados, es decir, son unidades de negocio responsables de su propia rentabilidad. Estos centros tienen más autonomía para tomar decisiones operativas y estratégicas, ya que son evaluados en función de la diferencia entre ingresos y costos, reflejando así su contribución neta a la organización. El éxito de un centro

de beneficios se mide en términos de margen de beneficio, retorno sobre la inversión y la capacidad para mantener o mejorar la rentabilidad a lo largo del tiempo. Este enfoque permite una gestión más proactiva y flexible, enfocada en maximizar el valor para la empresa.

Los **Centros de Inversión** son aquellos responsables de generar beneficios a partir de inversiones en activos de capital, como maquinaria, tecnología o incluso en la expansión de instalaciones. Estos centros son evaluados en función de su retorno sobre la inversión (ROI) y otros indicadores de desempeño financiero, como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). La gestión de un centro de inversión requiere habilidades avanzadas de análisis financiero, así como una comprensión profunda del entorno de inversión y de las oportunidades de crecimiento a largo plazo. Su desempeño está estrechamente vinculado a la capacidad de la organización para tomar decisiones estratégicas de inversión que maximicen el retorno y minimicen el riesgo. Otros indicadores más avanzados, como EVA (Valor Económico Añadido o Agregado), también son fundamentales de ser conocidos por parte de los expertos en gestión estratégica.

En conjunto, estos centros de responsabilidad permiten a las organizaciones realizar un seguimiento detallado y específico de su desempeño financiero y operativo. Además, proporcionan un marco estructurado para asignar responsabilidades, establecer metas claras y evaluar el rendimiento de cada unidad dentro de la empresa. Una gestión efectiva de estos centros requiere una comunicación clara, objetivos bien definidos, y una comprensión profunda de cómo cada centro contribuye al éxito general de la organización.

Anthony y Govindarajan (2007) definen los Centros de Responsabilidad como unidades organizativas lideradas por un gerente responsable de sus actividades. Estos centros son fundamentales en el control de gestión, permitiendo la descentralización de la toma de decisiones y la evaluación del desempeño. Se clasifican en cuatro tipos principales:

- Centros de Ingresos
- Centros de Costos y Gastos
- Centros de Beneficios
- Centros de Inversión

Cada tipo se distingue por el nivel de responsabilidad del gerente sobre ingresos, costos, beneficios o inversiones. Esta estructura facilita la alineación de objetivos individuales con los organizacionales, mejora la motivación y permite una evaluación más precisa del rendimiento, contribuyendo así a la eficacia global de la organización.

3. DESARTICULACIÓN ESTRATÉGICA

La desarticulación estratégica se refiere a la falta de alineación y coherencia entre las diferentes áreas de una organización en cuanto a la gestión y utilización de recursos y objetivos. Este problema es común en muchas empresas y puede tener consecuencias graves para su eficiencia y efectividad. Una de las principales causas de la desarticulación es la falta de comunicación y coordinación entre departamentos, lo que resulta en una utilización ineficaz de los recursos y en la duplicación de esfuerzos.

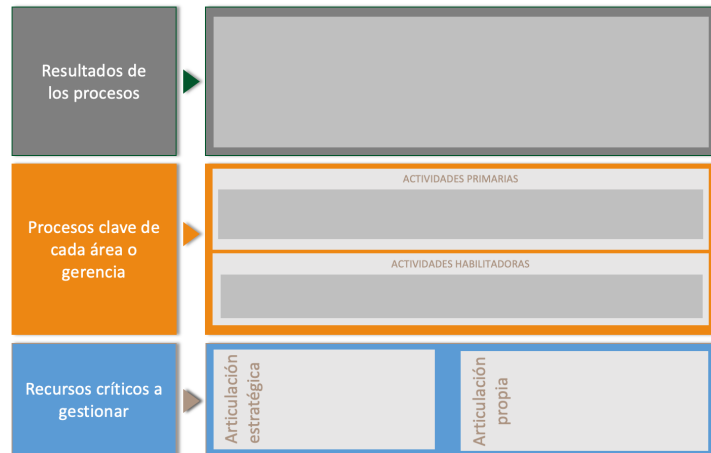


Uno de los problemas más evidentes de desarticulación ocurre cuando un equipo o área entrega un recurso que otra área considera clave, pero el proceso de integración y uso de dicho recurso no se maneja adecuadamente. Por ejemplo, el departamento de ventas puede prometer características o servicios a los clientes que el departamento de producción no puede cumplir debido a limitaciones técnicas o de capacidad. Esta falta de alineación no solo puede llevar a una insatisfacción del cliente, sino también a una pérdida de reputación y a costos adicionales innecesarios para la organización.

Otro ejemplo de desarticulación se observa en la gestión del talento humano. Si el departamento de recursos humanos no está alineado con las necesidades estratégicas de otros departamentos, es posible que contrate personal con habilidades que no son las más adecuadas para los objetivos a largo plazo de la empresa. Esto puede llevar a un uso ineficiente de los recursos humanos y a una baja productividad. Además, la falta de una estrategia coherente de desarrollo del talento puede resultar en una alta rotación de personal, lo que incrementa los costos de contratación y formación y afecta negativamente la moral del equipo.

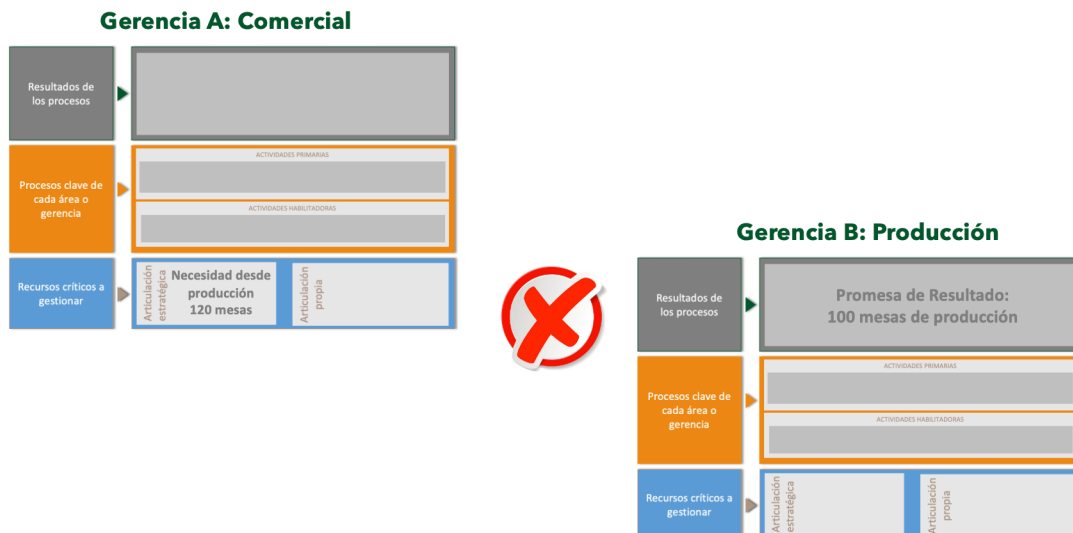
La siguiente figura muestra el análisis IPO (inputs-process-outputs) de cualquier área, gerencia, o como llamamos en la sección anterior, Centro de Responsabilidad. Es deber del planificador de la organización hacer una descripción general (en otro documento con más detalle) de cómo se organiza un área, describiendo sus recursos críticos a gestionar, sus procesos clave y los resultados esperados de los procesos. En ello, una definición clara de los indicadores que responder a cada objetivo resulta fundamental.

Analisis IPO para un centro de Responsabilidad



En la construcción de los diferentes análisis IPO en las áreas o gerencias de la empresa, se debe dar cuenta de las diferencias que existen entre los Centros de Responsabilidad cuando no calcen los recursos que necesita un área A, correspondientes a lo que se espera como resultados de un área B. Así, la desarticulación entre Centros de Responsabilidad se produce cuando no calzan los productos que entre las gerencias se tienen que entregar dentro de un procesos completo organizacional.

Desarticulación en Centros de Responsabilidad



Veamos a continuación una serie de ejemplos de desarticulación, entre Centros de Responsabilidad, desglosando un análisis de causas y consecuencias, proponiendo los indicadores de desempeño que podrían ayudarnos a la solución y alineamiento organizacional.

Caso 1

Problemas de Articulación entre Áreas en una Empresa de Servicios Financieros

Contexto: Una empresa de servicios financieros tiene dos áreas clave que deben trabajar en conjunto: Desarrollo de Productos Financieros (que diseña nuevos productos como seguros, cuentas de ahorro y préstamos) y Atención al Cliente (que se encarga de vender y atender las consultas y reclamos de los clientes).

En los últimos meses, la empresa ha experimentado un aumento en las quejas de los clientes, debido a problemas en la información entregada sobre los productos. Los ejecutivos de Atención al Cliente no tienen suficiente conocimiento sobre las características y detalles de los nuevos productos, lo que ha generado confusión y desconfianza entre los usuarios. Por otro lado, el área de Desarrollo de Productos argumenta que han enviado toda la información, pero no tienen control sobre cómo se comunica.

El directorio de la empresa está preocupado por la pérdida de clientes y el deterioro de la reputación. Se ha solicitado una revisión del proceso de comunicación y colaboración entre ambas áreas para resolver los problemas de articulación y mejorar el servicio al cliente.

Instrucciones:

1. Identifica el problema central de la falta de articulación entre el área de Desarrollo de Productos Financieros y Atención al Cliente.
2. Determina las causas que generan este problema de articulación. Considera aspectos de comunicación interna, formación de equipos y coordinación de proyectos.
3. Analiza las consecuencias de este problema para la empresa y sus clientes.
4. Proponer soluciones para mejorar la articulación entre ambas áreas, considerando mecanismos de comunicación, formación y coordinación de objetivos compartidos.

Puntos a considerar:

- ¿Cómo pueden las dos áreas mejorar la coordinación y el flujo de información?
- ¿Qué indicadores de desempeño (KPIs) podrían implementarse para medir la efectividad de las soluciones propuestas?
- ¿Cómo se puede asegurar que ambos departamentos comprendan su rol en la mejora de la experiencia del cliente?

Potencial Solución Caso 1

1. Identificación del Problema Central

Se identifica que el problema principal es la falta de articulación y coordinación entre el área de Desarrollo de Productos Financieros y Atención al Cliente, lo que genera confusión en los clientes sobre los productos ofrecidos.

2. Causas del Problema

Posibles causas como:

- Mala comunicación entre áreas.
- Falta de formación o capacitación del equipo de Atención al Cliente sobre los nuevos productos.
- Procesos ineficientes de traspaso de información.

3. Consecuencias

- Aumento de quejas de los clientes.
- Pérdida de confianza de los usuarios.
- Deterioro de la reputación de la empresa.
- Posible disminución de ventas o pérdida de clientes.

4. Propuestas de Soluciones

- Establecer un proceso formal de comunicación entre Desarrollo de Productos y Atención al Cliente, con reuniones periódicas.
- Implementar capacitaciones constantes para los ejecutivos de Atención al Cliente.
- Designar responsables de la comunicación entre ambos equipos.
- Crear KPIs claros como "Satisfacción del Cliente" y "Tiempo de Respuesta a Consultas" para monitorear mejoras.

5. Indicadores de Desempeño (KPI)

- Niveles de satisfacción del cliente.
- Tiempo de resolución de problemas o consultas.
- Reducción de quejas.

Caso 2

Problemas de Articulación entre Áreas en una Empresa de Servicios Financieros

Contexto:

Una empresa de manufactura ha crecido rápidamente y tiene dos áreas clave: el Área de Producción y el Área de Ventas. A pesar del éxito inicial, han comenzado a surgir problemas de coordinación. El Área de Ventas está ofreciendo plazos de entrega muy agresivos a los clientes para asegurar nuevas cuentas, pero el Área de Producción no tiene la capacidad para cumplir con esos plazos debido a limitaciones en la maquinaria y falta de personal. Esto ha causado retrasos, quejas de los clientes, y tensiones internas entre ambos equipos.

Instrucciones:

Analiza la situación identificando el problema central, las causas, las consecuencias y propon soluciones. Incluye al menos tres KPIs para monitorear las mejoras.

1. Identifica el problema central de la falta de articulación entre áreas.
2. Determina las causas que generan este problema de articulación. Considera aspectos de comunicación interna, formación de equipos y coordinación de proyectos.
3. Analiza las consecuencias de este problema para la empresa y sus clientes.
4. Proponer soluciones para mejorar la articulación entre ambas áreas, considerando mecanismos de comunicación, formación y coordinación de objetivos compartidos.

Puntos a considerar:

- ¿Cómo pueden las dos áreas mejorar la coordinación y el flujo de información?
- ¿Qué indicadores de desempeño (KPIs) podrían implementarse para medir la efectividad de las soluciones propuestas?
- ¿Cómo se puede asegurar que ambos departamentos comprendan su rol en la mejora de la experiencia del cliente?

Potencial Solución Caso 2

1. Identificación del Problema Central

Se identifica que el problema principal es la falta de coordinación entre el Área de Ventas y el Área de Producción, lo que está provocando la incapacidad de cumplir con los plazos prometidos a los clientes.

2. Causas del Problema

Posibles causas como:

- Ventas ofreciendo plazos irreales sin consultar la capacidad de producción.
- Falta de comunicación y coordinación entre Ventas y Producción.
- Producción con recursos limitados (maquinaria o personal) y sin información clara de las ventas futuras.

3. Consecuencias

- Retrasos en las entregas a clientes.
- Aumento de quejas de los clientes, pérdida de confianza.
- Deterioro de la relación entre las áreas de Ventas y Producción.
- Pérdida potencial de contratos o clientes.

4. Propuestas de Soluciones

- Implementar un sistema de planificación colaborativa, donde Ventas y Producción trabajen juntas para definir plazos realistas.
- Establecer una plataforma de comunicación en tiempo real entre ambas áreas para revisar la capacidad de producción disponible.
- Capacitar al equipo de Ventas en la importancia de coordinarse con Producción antes de comprometer plazos de entrega.

5. Indicadores de Desempeño (KPI)

- Índice de cumplimiento de plazos de entrega (porcentaje de entregas realizadas en la fecha prometida).
- Satisfacción del cliente (medido a través de encuestas o reducción de quejas).
- Tasa de coordinación entre Ventas y Producción (medida de plazos ofrecidos que se ajusten a la capacidad real de producción).

La desarticulación estratégica puede manifestarse en la falta de integración de las tecnologías de la información. Cuando los sistemas y plataformas de diferentes departamentos no están bien sincronizados, la información no fluye de manera eficiente a través de la organización, lo que puede llevar a decisiones mal informadas. Por ejemplo, el departamento de finanzas podría no tener acceso a datos actualizados sobre las ventas o la producción, lo que afecta su capacidad para realizar análisis financieros precisos y tomar decisiones presupuestarias adecuadas.

Para superar estos desafíos, las organizaciones deben invertir en el desarrollo de una cultura de colaboración y comunicación abierta entre todas las áreas. Esto implica no solo la implementación de sistemas y procesos que faciliten el flujo de información y recursos, sino también la creación de una cultura organizacional que valore la alineación y el trabajo en equipo. Las empresas deben fomentar una mentalidad de "nosotros" en lugar de "ellos", donde todos los empleados se sientan responsables del éxito general de la organización y estén dispuestos a colaborar más allá de sus funciones específicas.

Construyendo una cultura de colaboración y comunicación



Un enfoque proactivo para prevenir la desarticulación estratégica también incluye la realización regular de reuniones de coordinación entre departamentos clave. Estas reuniones deben centrarse en la alineación de objetivos, la revisión del desempeño conjunto y la identificación de áreas de mejora en términos de colaboración y uso de recursos. Además, es crucial establecer métricas de rendimiento que reflejen no solo el desempeño individual de cada área, sino también su contribución al éxito general de la organización.

Es fundamental que las organizaciones reconozcan que la desarticulación estratégica no es solo un problema de comunicación, sino también de liderazgo. Los líderes deben ser conscientes de la importancia de la alineación y deben estar dispuestos a tomar medidas para garantizar que todas las áreas de la organización estén trabajando en armonía hacia los mismos objetivos. Esto puede requerir cambios en la estructura organizacional, la cultura o incluso en la estrategia de negocio.

Las empresas deben considerar la desarticulación estratégica como un proceso continuo que requiere atención y ajuste constante. No es suficiente realizar una evaluación única; las organizaciones deben estar preparadas para revisar y ajustar sus procesos y estrategias regularmente para asegurar que se mantengan alineadas con sus objetivos a largo plazo. Esta mentalidad de mejora continua ayudará a prevenir la desarticulación y a promover una gestión más efectiva y eficiente en toda la organización.

4. CONCLUSIONES

Las empresas deben reconocer la importancia de una gestión integrada y coherente de todas sus áreas operativas para asegurar el éxito a largo plazo.

La implementación de centros de responsabilidad es fundamental para medir el desempeño y garantizar la eficiencia operativa, pero es igualmente crucial que estos centros estén alineados estratégicamente con los objetivos globales de la organización. La falta de articulación y coordinación entre áreas puede tener consecuencias negativas significativas, afectando no solo la eficiencia y efectividad operativa, sino también la satisfacción del cliente y la rentabilidad general.

Las organizaciones deben invertir tiempo y recursos en fortalecer la comunicación y la colaboración entre sus diferentes áreas operativas. Esto no solo implica mejorar los procesos de comunicación, sino también fomentar una cultura de colaboración y alineación estratégica. La alineación de objetivos y la cooperación entre departamentos son esenciales para maximizar la eficiencia y efectividad operativa y para garantizar que todos los recursos se utilicen de la manera más productiva posible.

Además, es crucial que las empresas desarrollen mecanismos para medir y evaluar regularmente la alineación estratégica y la efectividad operativa. Esto incluye la realización de auditorías internas, la revisión de los procesos de gestión y la implementación de métricas de rendimiento que reflejen tanto el desempeño individual de los departamentos como su contribución al éxito general de la organización. Estos mecanismos ayudarán a identificar áreas de mejora y a garantizar que la organización continúe avanzando hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Para cerrar este documento, cerramos mencionando que es vital que las organizaciones se enfoquen en desarrollar una cultura de mejora continua. Esto implica estar dispuestos a realizar cambios y ajustes a medida que sea necesario para asegurar que todas las áreas operativas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Al fomentar una mentalidad de mejora continua, las empresas podrán prevenir la desarticulación estratégica y asegurar una gestión más efectiva y eficiente en toda la organización. Invito a todos a conocer en profundidad este plan estratégico, y a participar activamente en su implementación para asegurar el éxito compartido de nuestra organización.

Este documento ha sido desarrollado con la asistencia de herramientas de Inteligencia Artificial (Claude 3.5 Sonnet) para la revisión de textos, estructura de párrafos y confirmación de información histórica. No obstante, las ideas y relato de las distintas secciones son de responsabilidad del autor del texto.



CUADERNO DE IDEAS CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROCESOS

Christian Cancino del Castillo
Profesor Asociado
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile