

Título: "TABLERO DE COMANDO"

Aportado por: Ariel Severo - asevero@ocean.com.ar

La realización de este trabajo práctico ha sido desarrollada en 10 etapas. Estas etapas se han agrupado en 4 fases.

INDICE

- **Orientación al Diseño**

Son los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los indicadores (la empresa, las características del negocio, la estrategia seguida, la gerencia destinataria de TC, etc.). Son esos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean útiles para una empresa y no para otras.

ORIENTACIÓN AL DISEÑO

*I. Negocio, Fórmula de éxito.
II. Gerentes y Conceptos de Management*

- **Arquitectura de Indicadores**

*Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y "mejores prácticas") y forma de presentación.
La selección implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variable usados y la existencia de programas de cambio (continuos o discontinuos).*

ARQUITECTURA DE INDICADORES

*III. TC para la Alta Dirección.
IV. Objetivos, metas, indicadores, responsables.
V. Remuneración Variable.
Transformación Empresarial.
VI. Forma de Cálculo
VII. Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica.*

- **Informática**

Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos (Data Warehouse) se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un EIS (Executive Information System). Existen numerosos proveedores y productos; la empresa puede gastar desde mil a varios cientos de miles de pesos en este proyecto.

INFORMATICA VIII. EIS

- **Utilización**

Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos)

UTILIZACIÓN

IX. Comunicación

X. Integración a todas las fases de Gestión Empresarial

INTRODUCCIÓN

- **El Tablero de Comando**

Conjunto de elementos en su mayor parte indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación y desempeño de la Empresa.

Sistema basado en herramientas de presentación gráfica que permite la visualización y el análisis multidimensional de indicadores de desempeño.

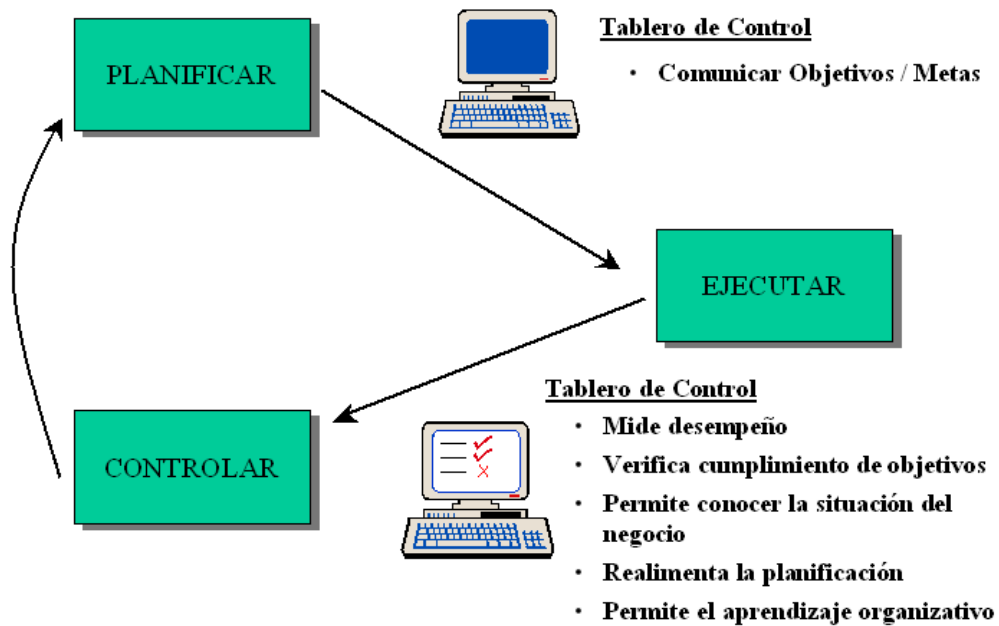
- **Objetivo del Estudio:**

El objetivo de este trabajo Práctico es brindarle al alumno conocimientos teóricos y prácticos de un tablero de comando, partiendo de los conocimientos aprendidos en clase y fundamentando con distintas fuentes de lectura.

La empresa que desarrollamos en este trabajo práctico es una PYME Argentina que produce productos de librería de consumo masivo, que vende a supermercados y comercios minoristas.

- **Orientación al Diseño**

EL TABLERO DE CONTROL EN EL PROCESO DECISORIO



ETAPA I. EMPRESA, NEGOCIO, FÓRMULA DE ÉXITO

- **Misión**

Formar parte de las 5 empresas líderes actuales en la Argentina.

- **Visión**

Liderar el mercado Argentino en productos escolares.

- **Definición del Negocio**

- Clientes: supermercados y comercios que compran más de 100 unidades por mes.
- Productos: Productos comparables con los mejores del mundo, con detalles especiales requeridos por el mercado local.

- **Objetivos**

- Retorno de inversión antes de impuestos: 20%
- Participación del mercado: más del 50%

- **Estrategia**

- Concentración en productos y clientes.
- Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio

ETAPA II. LOS GERENTES Y LOS CONCEPTOS DE MANAGEMENT

De acuerdo al análisis aplicado sobre la empresa encontramos que existen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar; a continuación se definieron 3 niveles:(a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar su empresa.

La naturaleza del contexto influye en la toma de decisiones. En la época de la hiperinflación veíamos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente.

En esta empresa existen:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.
- Conducción descentralizada, presión por resultados.

Las decisiones gerenciales requeridas son:

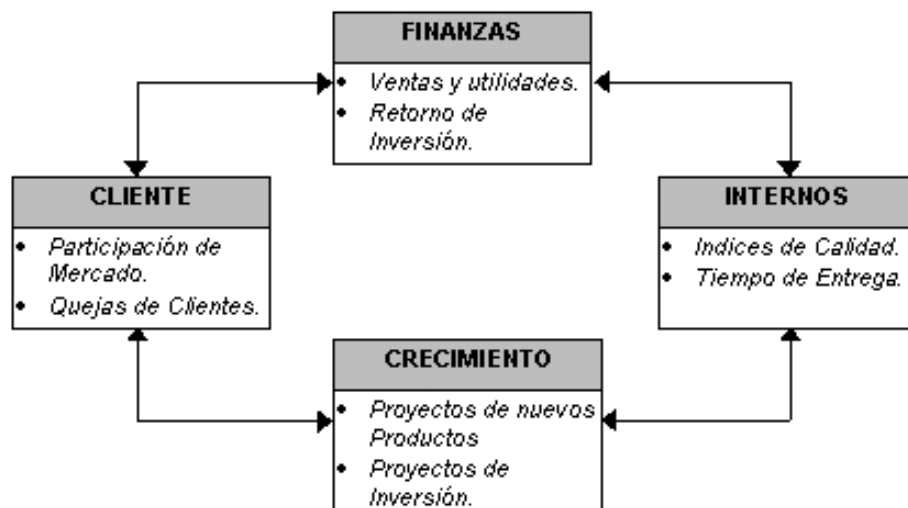
- Reacción rápida a la competencia en precios y productos.
- Rapidez de entrega y servicio al cliente.

ETAPA III. EL TABLERO DE COMANDO PARA LA ALTA DIRECCIÓN

La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información) depende de los factores mencionados en las etapas I y II.

Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Para la aplicación de indicadores en nuestra empresa, al menos, deberían existir estos indicadores:



ETAPA IV. OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y RESPONSABLES POR NIVEL.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante, el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización.

Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

Para esta Pyme se realizó el trabajo de una tabla como la adjunta, en donde se indican algunos indicadores para el Gerente Comercial.

OBJETIVOS, INDICADORES Y META POR AREA

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	EXPRESION	META
COMERCIAL	Buena posición en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por línea y cliente. • Participación del mercado. • Novedades de la competencia, clientes y macroentorno 	D y M	\$, Unidades	> 50 %
			M	\$, Unidades	
			M	% Unidades	
	Satisfacción del cliente	Quejas recibidas	M	Cantidad de reclamos	
	Mejorar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de precios • Contribución marginal por línea 	M	\$	
			M	\$	
	Incorporar ventas de nuevos productos	% de ventas de productos nuevos en venta total	M	%/ventas totales (Unidades y %) \$ Unidades	
COBRANZAS	Mejorar el plazo de las cobranzas	Plazo de Cobranza efectivo	M	Días	> 80 %
	Efectividad de las cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda Vencida • Deuda en Gestión Judicial 	M	% de deudas vencidas, \$, días promedio ponderado de morosidad	
			M	% sobre deuda total \$	

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

ETAPA V. REMUNERACIÓN VARIABLE - TRANSFORMACIÓN EMPRESARIA

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad).

A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

La empresa tiene vigentes los siguientes sistemas:

- Gerentes. Participación en las utilidades netas
- Profesionales. Goalsharing (cumplimiento de objetivos).
- Vendedores. Comisión sobre lo vendido y cobrado.
- Personal de Fábrica. Costo múltiple.

El contexto se presenta con:

- Mayor concentración de comercio minorista y presión competitiva que obliga a bajar los precios.
- Recesión y menores ventas en unidades.
- Retraso en cobranzas.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad;

En consecuencia será necesario incorporar (como mínimo) los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial:

- Utilidades netas.
- Comisiones pagadas a vendedores.
- Plazo

ETAPA VI. FORMULA DE CALCULO

Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa? No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

ETAPA VII. BENCHMARKING, COMPARACIONES, REPRESENTACIÓN GRAFICA

Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia.

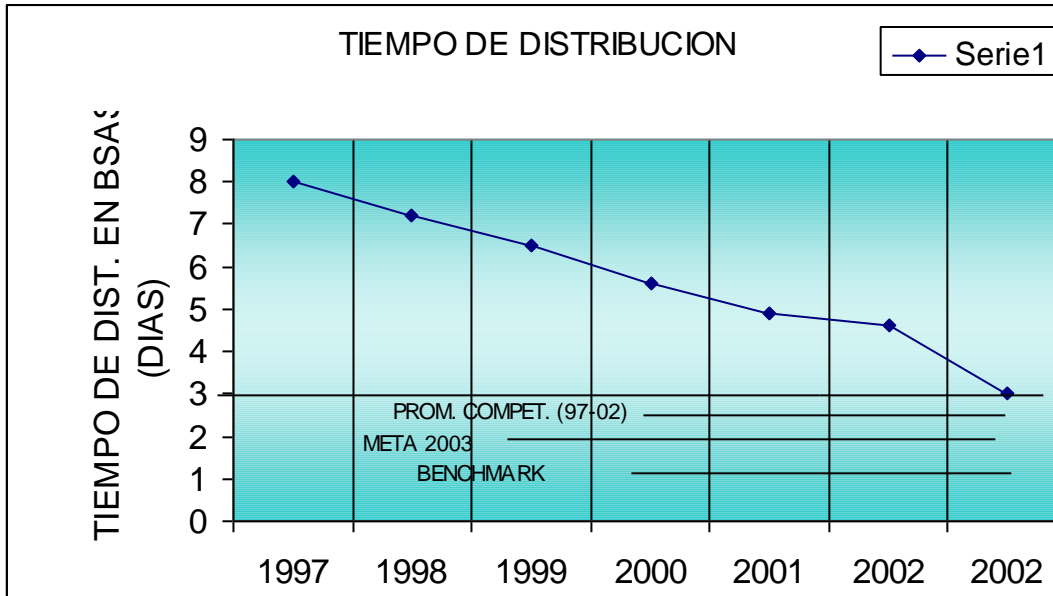
Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja?, Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido?, Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- Registrar los valores históricos
- Comparar con una meta comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución



- Forma de cálculo:
Días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.
- Promedio 2002: 3,5 días.
- Promedio 2001-2002 de la competencia: 2 días.
- Meta para el año 2003: 1 día
- Benchmark: 4 horas

ETAPA VIII. EIS

Es este tipo de empresa PYME en donde todavía no se utilizan los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, se la aconseja a usar una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

Quizás el software más complicado que usan sea el Excel. Esa carpeta será el "**Tablero de Comando**" de la Dirección y los Tableros por sector serían los informes mensuales que harían los gerentes de área. Esta es la forma más simple, rápida y barata de comenzar.

Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes.

Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio. La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

- Tienen los indicadores relevantes.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- posibilitan simulaciones del tipo "que pasa si..."
- Presentan información externa e interna.

En la empresa del ejemplo se siguieron los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajará durante seis meses con "carpetas" mensuales. Eso permitirá precisar aún más la información necesaria.
- La empresa no tenía un hardware sofisticado ni un ERP. No quería gastar en este proyecto más de \$25.000 (por todo concepto) y deseaba tener resultados en tres meses.

En un primer paso, el gerente general y otros cinco gerentes iban a tener acceso al EIS.

- Se pidieron propuestas a tres proveedores (SAS, Procesac y Pirámide) y se eligió uno de ellos, que cumplió con lo que la empresa deseaba.
- En este momento se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

ETAPA IX. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa de trabajo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

ETAPA X. INTEGRACIÓN A TODAS LAS FASES DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

El TC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.

SINTESIS

Sobre el análisis de esta empresa, se logró (en poco tiempo) que el TC formara parte esencial de las herramientas usadas por los gerentes. La empresa cree, que parte de los mejores resultados logrados (mayor participación de mercado, más utilidad, etc.) se deben al TC.

Los beneficios logrados superan con creces la inversión realizada.

BIBLIOGRAFÍA

AÑO	AUTOR (es)	LIBRO	EDITORIAL
1999	R. Bacal	"Performance Measurement"	Mc Graw-Hill
1999	Alberto M. Ballvé	"Tablero de control"	Ediciones Macchi
2002	Boccalandro	Apuntes en Clase	
2002	www.tablerodecontrol.com.ar		

Título: "TABLERO DE COMANDO"

Aportado por: Ariel Severo - asevero@ocean.com.ar