

Tablero de Comando

MATERIA 792 – CURSO 02

DRA. LAURA AIRA

Material recopilado por:
CP. Carlos A. Murúa

Tablero de Comando

La intención es detallar y explicar una herramienta que tiene a su disposición el nivel directivo de las empresas para su gestión y que, además, es importante para una adecuada información y un control eficiente de la organización.

La función de dirigir.

Las herramientas de gestión se encuentran íntimamente vinculadas con la función de dirección.

¿Qué significa dirigir?

Dirigir implica diagnosticar, decidir, planear, ejecutar y controlar.

Dirigir implica fundamentalmente desarrollar capacidades y habilidades relacionadas con el pensamiento, para poder decidir y movilizar a la organización tras los objetivos planteados.

Dicho de otra forma, la dirección debe establecer las políticas y fijar los medios necesarios para poder lograr los objetivos definidos sobre la base del análisis efectuado de la situación actual y teniendo en cuenta la Visión como faro que guíe.

Ser buen directivo supone.

- movilizar al personal en pos de los objetivos de la empresa
- capacidad para comunicar la visión
- elegir bien el futuro. Definir la estrategia
- estructurar correctamente el equipo gerencial.
- Establecer los sistemas de información y control que le permitan dirigir la organización
- Tener la habilidad necesaria para evitar ser absorbido por las actividades rutinarias y cotidianas restándole tiempo para pensar sobre la proyección del negocio y cómo anticiparse a la competencia.

Dirección en las PYMES

En las PYMES, generalmente, el nivel de conducción es personalista y no hay una cultura de aplicar herramientas de gerenciamiento o sistemas formales de control, en la mayoría de los casos, por la escasa formación profesional de los mandos directivos.

Más bien, forman parte de la cultura, las relaciones amigables, la confianza y la lealtad más que las capacidades y habilidades para el puesto. El control se suele realizar por la observación directa.

En la mayoría de las PYMES el nivel de conducción es ejercido por el dueño, que, como creador de la empresa, le dedica la mayor parte de su tiempo a las actividades operativas descuidando las de dirección. Por otra parte, su estilo personalista de conducción lo lleva, en la mayoría de los casos, a realizar las tareas él mismo delegando en el resto de las personas tareas muy concretas y cambiantes, transformándose en meros ayudantes en lugar de personas con capacidad de innovación, organización y decisión.

Las personas están más al servicio del dueño que de la organización. La delegación para realizar tareas concretas inhibe la delegación de responsabilidades sobre funciones.

Esta cultura de dirección se origina porque es el dueño quien empezó el negocio desde "cero", dedicándole la mayor parte de su tiempo a las actividades operativas en las cuales posiblemente fuera el mejor. Para y por "su" cultura, lo importante no es que las cosas se hagan sino que él las haga personalmente porque es "el que mejor las hace".

Llevada esta misma situación a las PyMES de carácter familiar, la delegación de tareas y los sistemas de control suelen ocasionar, a veces, graves discusiones entre padres e hijos o familiares.

Las economías cerradas, no sujetas a competencia con otras empresas más eficientes, permiten la subsistencia de empresas PyMES con una dirección personal y paternalista.

Delegar tareas.

A medida que una empresa crece, el volumen y la complejidad de las actividades, obliga a la dirección a dedicar mayor tiempo a dirigir la organización y menos tiempo a las actividades operativas.

O sea, que el directivo debe acostumbrarse a delegar, a organizar las actividades operativas para poder delegarlas y el pasar a dirigir las. Saber delegar supone que el directivo deberá aceptar el sello personal que la persona en la cual se delega querrá poner a las actividades que realiza.

Por el contrario, si el dueño de la empresa cree que las cosas sólo se hacen bien si las realiza o las controla él, difícilmente delegue funciones y las posibilidades de crecimiento de la empresa dependerán de sus propias habilidades y limitaciones.

Una vez que se comienzan a delegar en otras personas diversas funciones y actividades es necesario aprender a ejercer el control mediante la especificación de objetivos a cumplir y la implantación de indicadores para su medición.

El uso de herramientas formales de gestión ha sido muy importante para que numerosas organizaciones pudieran desarrollarse y crecer.

Tablero de comando

El tablero de comando también suele ser denominado tablero de control y se emplea para analizar la gestión en las organizaciones. Para precisar los conceptos definimos que es control de gestión desde el punto de vista de la administración.

Gestionar: es realizar actividades en forma coordinada para dirigir y controlar.

Control de gestión: tiene por finalidad la evaluación constante y sistemática de una organización en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el logro de la estrategia definida.

El control de gestión es una actividad reservada al más alto nivel de dirección de la empresa, que, para el logro de su objetivo, requiere entre otras cosas de un sistema de información integrado. Sistema de información basado, entre otros, en los sistemas contable, presupuestario y estadístico.

Dentro del área de administración y de dirección, en la década del 90 del siglo pasado emergió con fuerza el concepto de Balanced Scorecard elaborado por Kaplan, Robert S. y Norton, David P. con un tremendo impacto empresarial en Estados Unidos.

La principal innovación relacionada con la implementación de un sistema de información para organizar el tablero de comando como herramienta de gestión tiene su origen, precisamente, en el artículo denominado The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance (BSC) (la traducción literal sería: el cuadro de indicadores que mide el desempeño de la conducción), escrito por los autores mencionados. En dicho artículo los autores fijaron los lineamientos generales para el desarrollo de un sistema de información que luego se transformó en la herramienta conocida como tablero de control.

Concepto.

El tablero de comando es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico

integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión.

Es una herramienta de uso en los niveles de conducción o supervisión que permite diagnosticar adecuadamente una situación y de efectuar su monitoreo en forma permanente.

Si bien el tablero de comando es, en su origen, una herramienta de medición su evolución hizo que en muchas empresas, no solo se utilizara como un sistema de mediciones para cada uno de los niveles de la organización sino que se integrara con los sistemas de planificación e incentivos para conducir la estrategia.

Del análisis e interpretación de la información proporcionada por el tablero de comando se pueden obtener algunas conclusiones:

- a) si la gestión realizada se mantiene dentro del rumbo definido al fijar la estrategia.
- b) Evaluación del desempeño de áreas, procesos o personas.
- c) Si los resultados de los planes de acción llevados a la práctica son los esperados o están dentro de los desvíos permitidos. Relación existente entre lo planeado y lo ejecutado.
- d) Comparar los resultados con otros competidores o con otras organizaciones.
- e) Cómo impactan en la organización los cambios que se producen en el contexto externo y en la competencia.
- f) Qué metas debieran ser replanteadas o reformuladas.

Organización del tablero. Pasos para la implementación.

Para desarrollar el sistema de información relacionado con el tablero de comando podemos considerar 3 etapas:

Etapa N° 1. Definición de la información que es necesario conseguir y asegurar su mantenimiento y validación.

Como ya mencionamos anteriormente, el Tablero de Comando evolucionó para su utilización en la implementación de la estrategia de la empresa. O sea que la organización debe plantear su estrategia; y para que las personas que trabajan en la organización actúen en función de los objetivos contenidos en la estrategia, los mismos deben ser expresados como un conjunto integrado de objetivos con criterios de medidas acordados de manera participativa.

Para definir los objetivos, la dirección debe trabajar en forma conjunta con las gerencias o responsables de sectores – depende del tamaño de la empresa - y evaluar qué información necesitan, quién la debe brindar y en qué fecha se deben presentar los informes.

Este proceso de comunicación de la estrategia permite a la dirección asegurar que todos los niveles de la organización la conozcan, la comprendan y que los objetivos departamentales e individuales se alineen a ella. La amplia participación para la creación de un Tablero de Comando lleva más tiempo, pero ofrece las ventajas de obtener más información de mayor cantidad de directivos, que los mismos logren una mayor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa y un mayor compromiso para lograr dichos objetivos.

¿Cuál es el nivel de información?

En muchas empresas diversos sectores acercan a la dirección información voluminosa y engorrosa y con gran cantidad de números, lo cual deriva en que muchos informes no sean leídos.

¿Por qué no son leídos? Porque:

- a) En algunas oportunidades hay excesiva información y la gran cantidad de datos e indicadores, sin un sistema de selección, impide visualizar rápidamente las variables críticas. Los informes voluminosos con numerosos datos y cifras normalmente no son leídos por los directivos y tienen más bien carácter operacional que de dirección.
- b) En otros casos, los sistemas informáticos no son los más adecuados para manipular la información directiva, siendo muy difíciles de mantener actualizados.

Así como el exceso de información es nocivo, también lo es la falta de ella. Es conveniente lograr un punto de equilibrio al diseñar el sistema de información para la toma de decisiones.

Los informes para tomar decisiones deben tener información inteligible, clara, veraz, pertinente y con los datos más relevantes para satisfacer las potenciales dudas del nivel de dirección y se deben brindar en tiempo oportuno.

Por veraz se entiende que los datos brindados sobre una situación están basados en evidencias dejando de lado las suposiciones o presunciones que normalmente derivan de comentarios sin los fundamentos necesarios.

La información es pertinente cuando está relacionada con la situación que se analiza.

Es muy importante que la información suministrada no solo deba referirse a las situaciones pasadas - los datos históricos - sino también la situación presente y las tendencias. Es muy importante tratar de establecer como evolucionarán esos indicadores para poder diagnosticar el acontecer futuro y adoptar las decisiones más convenientes al logro de los objetivos.

El sistema de información debe incorporar además de la información propia de la empresa, datos relacionados con el contexto externo para detectar posibles cambios que obliguen a la dirección a tomar medidas para corregir el rumbo o definir una nueva estrategia. Ejemplo: en el año 2002 los hipermercados desarrollaron segundas marcas al fijar una estrategia de bajos costos como factor de diferenciación teniendo en cuenta la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. En el año 2005 la telefonía celular facilita el incremento de sus ventas mediante la facturación con abono fijo.

Resumiendo, el sistema debe:

- a) Incluir toda la información que cambia constantemente y que la alta dirección ha definido como potencialmente estratégica.
- b) Brindar toda la información que se considere suficientemente significativa como para que sea motivo de análisis en los diferentes niveles de la organización.
- c) Que pueda ser comprendida y analizada para su discusión en las reuniones entre superiores, subordinados y pares.

La información externa puede provenir de organismos públicos, competencia, publicaciones especializadas, etc. En todos estos casos se deberá asegurar la confiabilidad de la fuente y si es posible comparar la información en cuestión por distintas fuentes.

Por último es necesario considerar el resguardo de la información. Es decir adoptar los recaudos necesarios para que la información capturada desde su origen hasta que llegue al nivel superior de conducción cumpla con los requisitos mencionados anteriormente. O sea:

- a) Que sea confiable y exacta.
- b) Que sea oportuna y rápida para llegar a destino

- c) Que sea archivada en medios seguros.
- d) Que sea de fácil y rápido acceso a las personas autorizadas.

Etapa N° 2. Fijar los indicadores claves.

En esta segunda etapa hay que realizar la tarea de calcular índices y evaluaciones, o sea, convertir la información primaria que se ha definido y recolectada en la primera etapa, en información secundaria mediante comparaciones o cruzamientos de datos referentes a distintas fechas, comparación de dos fuentes primarias, comparación con un estándar, etc. O sea, definir qué nivel de información se va a exponer en el Tablero de Comando mediante indicadores o sensores.

Es necesario tener en cuenta que en el Tablero de Comando solo se debe presentar la información relacionada con áreas claves, es decir aquellos sectores o situaciones que es relevante monitorear porque pueden afectar la continuidad o el progreso de la empresa o sector.

Los indicadores son expresiones acerca de determinados aspectos de la realidad considerados representativos para explicar algún aspecto de la misma

Por ej. la temperatura es un indicador del grado de calor o estado atmosférico del aire, las enfermedades pueden ser el indicador del estado de salud de una persona.

Los indicadores pueden estar expresados en valores absolutos (cantidades numerales) o en términos de porcentajes (% de aumento de participación en el mercado).

Por ejemplo: puede decirse que en el Departamento de Producción las unidades de producto fabricadas en el mes n aumentaron en 600 unidades (valor absoluto) o en un 5% (valor porcentual) con respecto al mes n-1

Los indicadores pueden ser datos, índices o ratios. Los más comunes, son índices en forma secuencial agrupados por conceptos representativos u homogéneos y suelen utilizarse los signos + o - para reflejar los aspectos positivos o negativos.

Las tendencias suelen reflejarse mediante flechas con la punta hacia arriba (tendencia favorable) o con la punta hacia abajo (tendencia desfavorable).

Por otra parte, los indicadores normalmente son cuantitativos, es decir reflejan variaciones de cantidades, pero también pueden ser cualitativos y reflejar variaciones de atributos.

En esta etapa hay una serie de tareas adicionales a realizar referidas a la presentación de la información. Hay que tener en cuenta los siguientes requisitos:

- a) Período del indicador: puede ser el día, la semana, el mes, acumulado, proyectado, etc.
- b) Apertura: la información que se brinda puede ser clasificada o desagregada en niveles, en zonas geográficas, por productos, etc.
- c) Frecuencia de actualización: diaria, semanal, mensual, trimestral.
- d) Referencia: base sobre la cual se desean reflejar las diferencias. Es muy conveniente definir para cada indicador una base de referencia sobre la cual calcular los desvíos. Puede ser un estándar o la definición de una meta, el mes anterior, el presupuesto inicial.
- e) Parámetro de alarma: son los valores por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante. Se pueden utilizar diferentes colores o en el caso de software se utilizan alarmas auditivas y envíos de mensajes.

- f) Representación gráfica: ayuda mucho para lograr un rápido impacto visual. El gráfico debe ser fácil de entender e interpretar. Los más usados son las barras, las tortas, las líneas, etc.

Definidas las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de la situación, es conveniente soportar la información en un sistema informático que potencie su uso.

Las herramientas informáticas, hoy en día, permiten tener la información disponible y en el momento adecuado y con una reducida ocupación de lugar.

Todo el proceso de armado de los indicadores es conveniente realizarlo con la participación real de los sectores involucrados, lo cual da lugar a la discusión de los objetivos y el proceso de negociación correspondiente.

Etapas N° 3. Definido el sistema de información y organizado el tablero de comando comienza la tarea más difícil que es analizar el significado de los indicadores obtenidos para efectuar el diagnóstico y adoptar decisiones. Para ello, se requiere que la dirección de la empresa posea el conocimiento, la experiencia y la idoneidad necesaria.

El Tablero de comando permite monitorear si la organización, sus departamentos o sectores y los trabajadores han alcanzado las metas establecidas.

En las organizaciones, normalmente, se realizan reuniones quincenales o mensuales para analizar los resultados alcanzados y brindar las explicaciones o causas que motivaron que los mismos no fueran los esperados o planificados. El Tablero de Comando, con sus especificaciones sobre las relaciones causales entre motivadores del desempeño y objetivos, permite a los directivos de las diferentes unidades utilizar sus revisiones periódicas para evaluar la validez de las estrategias de sus unidades y la calidad de su ejecución.

El directivo que analiza los indicadores del Tablero de Comando debe estar en condiciones de detectar aquellas situaciones de debilidad o que representan problemas para la organización para determinar la mejor acción para su solución. También se deberían considerar las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que es necesario desterrar.

El objetivo primordial de un sistema de información no es brindar la información por sí misma, sino brindar información para la toma de decisiones.

Esto implica que la dirección debe analizar seriamente la evidencia y, llegado el caso, reconsiderar las conclusiones sobre las que se elaboró la estrategia, por ejemplo: sobre condiciones del mercado, proposiciones sobre valor agregado, conducta de los competidores y capacidades internas. El resultado de tal revisión puede ser reafirmar sus conceptos sobre la estrategia actual, ajustar relaciones cuantitativas o concluir que la organización requiere una estrategia diferente a la luz de los nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y/o de las capacidades internas.

Análisis similares se tiene que realizar por parte de las líneas intermedias de la organización en las áreas de su competencia.

Diferentes tipos de tablero.

El tablero de comando puede suministrar diferente tipo de información y para distintos niveles o unidades dentro de la misma empresa. En consecuencia, conforme con las características de los indicadores podemos mencionar diferentes patrones de tableros de comando.

El tablero de control operativo, que es el que permite hacer un seguimiento de determinado sector o área de la empresa.

El usuario principal de este tablero es el responsable del área dado que el tablero brinda información que mide su evolución. Asimismo, es conveniente tener en cuenta que su objetivo no es identificar al responsable de los resultados.

La información puede ser compartida con los empleados del sector a fin de conseguir su motivación y alineación con los objetivos planteados y la estrategia de la empresa.

Por ejemplo, si se quiere llevar a cabo un sistema de gestión de la calidad es necesario poner al más bajo nivel de la empresa la información que permita la búsqueda de la excelencia.

En otros casos, la implementación de un Tablero Operativo obedece a situaciones de emergencia operativa donde es necesario realizar un seguimiento intensivo y pormenorizado de algún sector. Por ejemplo, el seguimiento de un departamento de Ventas donde se desarrolló un plan agresivo de ventas para recuperar posicionamiento en el mercado.

Si bien por cada proceso operativo puede haber un tablero de control, lo más conveniente es implementarlo en los procesos operativos que se consideran críticos o en los que pueden generar ventajas competitivas. En otros casos se consideran aquellas áreas que por delegación de funciones es necesario ejercer diversos controles.

Hay un proverbio chino que dice “la gente no hace lo que el jefe dice, sino lo que el jefe controla”.

Para esto es primordial identificar las áreas claves de la empresa., que constituirán las fuentes de información para armar los diferentes tableros de comando. Así

- a) El sector financiero estará a cargo de las mediciones financieras: gastos, beneficios, rentabilidad, etc.
- b) El departamento de marketing es responsable de las mediciones de participación en el mercado, de la retención y satisfacción del cliente.
- c) El área tecnológica es responsable de las mediciones de desarrollo y lanzamiento de productos.
- d) El área de producción es responsable de las mediciones de calidad, costos de fabricación, productos defectuosos, etc.
- e) El área de recursos humanos medirá las habilidades, capacidades y satisfacción de los empleados.

En el Tablero de Comando Operativo la periodicidad de los indicadores suele ser diaria, dado que todos los días es necesario tomar decisiones para manejarse en la rutina cotidiana.

El tablero de control directivo es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de aquellos sectores que fueran definidos como áreas claves.

El conjunto de indicadores está orientado al resultado interno de la empresa en su conjunto.

Tablero de control integral o Cuadro de Mando Integral Como ya se manifestó anteriormente, en este tablero es conveniente incluir información sobre el contexto externo que rodea a la empresa.

La mayoría de las empresas en el mundo de hoy, operan en un entorno complicado, impredecible y difícil con estrategias complejas que, aunque válidas en el momento de su concepción, pueden perder su validez bajo las condiciones cambiantes del negocio.

Es por eso importante, que debe ser del conocimiento de la alta dirección todos aquellos procesos de cambio que pueden alterar la relación causa-efecto y, por consiguiente, motiven a realizar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Por consiguiente, es conveniente incluir información sobre el contexto externo que rodea a la empresa.

El Tablero de Control Integral centraliza la totalidad de la información que es necesaria para que la alta dirección conozca en su conjunto la situación interna de la empresa y su posicionamiento estratégico

Organización del tablero. Relación causa – efecto.

Las mediciones financieras, por si solas, no brindan información suficiente para realizar un control de gestión eficaz, por cuanto sólo indican los resultados de las inversiones y de los activos, pero no contemplan aquellos factores que propician la rentabilidad a largo plazo. Por esta razón el tablero de comando debe incorporar – junto con las mediciones tradicionales - mediciones con evaluaciones sobre el cliente, sobre los procesos internos que hay que controlar y sobre los recursos humanos y los sistemas, para analizar las posibilidades de su desarrollo y crecimiento.

Por consiguiente, en el tablero de comando – directivo u operativo – se deben contemplar los indicadores basados en mediciones financieras y los indicadores no financieros que miden la calidad de los procesos, la satisfacción de los clientes y de los empleados, vinculando todas esas mediciones en una cadena de relaciones de causa–efecto.

Lo expuesto se puede describir mediante el siguiente ejemplo:

Una empresa se propone como objetivo mejorar el rendimiento de la inversión realizada y para medir el rendimiento sobre el capital empleado establece un indicador financiero

Quiere decir que el objetivo es obtener mayores ganancias. Pero ¿cuál es el factor que puede originar que se cumpla esa meta?

Puede ser tanto aumentar las ventas o los negocios con los clientes existentes, como disminuir los costos. Si se define que aumentar la participación en el mercado y aumentar la fidelización de los clientes es la forma, podemos decir que este es el factor impulsor del objetivo “mejorar los resultados financieros”

Cuando se plantea como lograr la fidelización de los clientes, se llega a la conclusión que el cliente satisfecho vuelve a realizar negocios con la empresa y para que esté satisfecho un requisito muy importante a cumplir es la entrega puntual de los pedidos realizados

A continuación viene la nueva pregunta. ¿Cómo se logra mejorar la satisfacción del cliente? Supongamos que los clientes valoran la entrega de los productos en término o en plazos más cortos. Este pasa a ser el factor impulsor de la satisfacción del cliente. Se analiza ¿qué es lo que debe hacer la empresa para destacarse logrando una entrega puntual de los pedidos en todos los casos?, se define como la mejor opción trabajar para acortar los tiempos de ciclo de los procesos operativos internos.

El planteo siguiente es ¿Cuál es el mejor camino para acortar los tiempos de ciclo de los procesos operativos? Respuesta: entrenando y mejorando las competencias de los empleados operativos en procesos just in time. (Cuadro 1)

La relación causa-efecto planteada permite inferir que empleados motivados y satisfechos conducen a una mejor relación con los clientes y su satisfacción, lo que a su vez origina la fidelización de los clientes y un incremento en las ventas, que se traduce en una mejora en la rentabilidad.

En el diseño del Tablero se seleccionan criterios de medida desde las cuatro perspectivas y se establecen metas para cada una de ellas. A partir de ahí se pueden determinar cuáles acciones conducirán hacia dichas metas y establecer objetivos a corto plazo que permitan controlar el avance por la vía que se ha elegido.

La importancia fundamental de este esquema de causa-efecto es marcar a la empresa actual la conveniencia de fijar políticas de participación activa de la totalidad de los miembros de la organización para que, mediante su creatividad y sugerencias, favorezcan alcanzar los objetivos planteados por el nivel directivo de la mejor forma posible.

1. Indicadores financieros.

Los indicadores financieros mediante índices representativos exponen la situación financiera de la empresa con relación al rendimiento del capital invertido, su solvencia, el nivel de endeudamiento, etc.

Se detallan a continuación los indicadores financieros de uso más frecuente en las empresas

1.1. Solvencia = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ Es conveniente que sea inferior a 1

1.2. Liquidez corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ Es conveniente que sea mayor a 1

1.3. Liquidez seca = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$

Sirve para analizar cuál es la situación de la empresa para cancelar su pasivo aún sin vender la mercadería.

1.4. Retorno sobre ventas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$

1.5. Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$

2. Indicadores relacionados con los clientes.

Las empresas normalmente realizan un estudio del mercado en el cual van a operar y, mediante lo que se denomina Plan estratégico de marketing, fijan los segmentos del mercado y el tipo de clientes a los cuales van destinados sus productos o servicios. Estos segmentos representan la fuente de ingresos de la empresa.

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, fija los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos. .

Los indicadores de uso más frecuente relacionados con este punto tienden a exponer la cuota de mercado, la satisfacción y la retención de los clientes.

Indicadores centrales del cliente.

Comprenden a todo tipo de empresa y están referidos a:

- **Cuota de mercado.** Refleja la proporción de ventas en un mercado dado que realiza la empresa o una unidad de negocios. Mediante las asociaciones empresarias, las estadísticas de organismos del gobierno y otras fuentes públicas y privadas se puede obtener información sobre el total del mercado.
- **Incremento de clientes.** Mide la tasa en que la empresa o unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes.
- **Retención de clientes.** en este caso el indicador sigue la pista de los clientes para ver si la empresa o unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Las empresas que pueden identificar fácilmente a sus clientes (distribuidoras y mayoristas, editoriales, empresas industriales, etc.) pueden medir la retención del cliente de período a período.
- **Satisfacción del cliente.** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes. Las medidas de satisfacción del cliente proporcionan información sobre el desempeño de la empresa. Algunas empresas importantes, en su carácter de clientes, proporcionan en

forma voluntaria a sus proveedores evaluaciones sobre la atención. Por ejemplo Ford concede reconocimientos y premios a sus proveedores más valorados.

La técnica más utilizada para medir la satisfacción del cliente es la encuesta. Las encuestas pueden ser telefónicas, personales, por correo o correo electrónico. En muchos casos para realizar las encuestas se recurre a empresas especializadas con conocimientos técnicos en entrevistas, en psicología, estadísticas, etc.

Se detallan a continuación algunos de los indicadores más frecuentes utilizados por el marketing y su relación con los clientes. En algunos casos solo se expone el concepto a contemplar, sobre la base del cual se puede desarrollar un indicador que lo exprese.

$$2.1. \text{ Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales en el mercado}} \times 100$$

$$2.2. \text{ Crecimiento en la participación} = \frac{\text{Vtas.de la empresa del período}}{\text{Ventas mercado período anterior}} \times 100$$

$$2.3. \text{ incremento clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes del período}}{\text{cantidad de clientes del período anterior}}$$

$$2.4. \text{ incremento clientes} = \text{ventas totales nuevos clientes.}$$

2.5. Retención clientes = el indicador me debe señalar la cantidad de clientes fidelizados dados de baja.

$$2.6. \text{ Incremento en las ventas} = \frac{\text{Vtas.período} - \text{Vtas. Período anterior}}{\text{Ventas período anterior.}} \times 100$$

$$2.7. \text{ Variación de las ventas} = \frac{\text{Vtas. Reales} - \text{Vtas. Presupuestadas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$$

2.8. Tasa de devolución de productos

2.9. Cantidad de quejas del período n comparada con el período n-1

2.10 Margen de contribución unitario = Precio Vta.Unitario-Gtos. Variables por Unidad

2.11 Unidades vendidas en el punto de equilibrio = Costo fijo/Margen de Contribución Unitario

El indicador establece la cantidad de unidades que se precisa vender para alcanzar el punto de equilibrio, o sea cuando los ingresos se equiparan a los egresos.

3. Indicadores relacionados con el proceso interno.

En la mayoría de las empresas, los sistemas de medición de su actuación se centran en la mejora de los procesos existentes.

Las empresas miden los resultados de los procesos con indicadores referidos a la cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y control de la producción, reducción de costos. etc.

Hay que considerar que los clientes cuando ordenan un pedido a una empresa, normalmente, establecen una serie de requisitos para su adquisición. Por

consiguiente, para satisfacer al cliente, es primordial que la empresa identifique claramente los procesos internos relacionados con los requisitos fijados a fin de asegurar su eficiencia operativa para poder cumplimentarlos.

Si se tiene en cuenta que actividades como: mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos o reducir costos, se realizan en la mayoría de las empresas, se puede afirmar que las mismas no garantiza estar en mejores condiciones que la competencia.

Por tal motivo, en la actualidad la actividad que puede dar una ventaja competitiva a la empresa respecto de la competencia es la relacionada con la innovación y desarrollo de los productos/servicios que tienden a anticiparse a las expectativas del cliente.

Para la organización de los indicadores relacionados con los procesos internos es conveniente tener en cuenta:

- a) **La Innovación:** identificando las necesidades actuales y futuras para desarrollar nuevas soluciones que satisfagan esas necesidades.
- b) **Los procesos operativos:** para mejorar los procesos existentes y reducir los costos.
- b) **Los servicios postventa:** ofreciendo servicios y garantías que añadan valor al servicio brindado al cliente. Por ejemplo, algunas empresas ofrecen garantías adicionales o alargan los plazos a los normales de plaza.

Se detallan algunos indicadores de uso frecuente.

$$3.1. \text{Variación unidades producidas} = \frac{\text{Unid. producidas} - \text{Unid. presupuest.}}{\text{Unidades presupuestadas}} \times 100$$

3.2. Variación del precio del material comparando dos períodos.

3.3. % de venta de los nuevos productos relacionado con los productos tradicionales.

3.4. Introducción de nuevos productos relacionados con la competencia.

$$3.5. \text{Ciclo de fabricación} = \frac{\text{tiempo de proceso}}{\text{tiempo de producción efectivo}}$$

Tiempo de producción efectivo = tiempo de proceso + tiempo de inspección + tiempo de transporte + tiempo de espera/almacenaje.

3.6. Tiempo de ciclo en los servicios. Ej. el tiempo de demora para pagar un impuesto.

3.7. % de defectos originado en los procesos de producción

3.8. % cantidad de desperdicios, chatarra, reprocesos.

3.9. % información errónea o deficiente.

3.10. Operaciones no concretizadas.

4. Indicadores relacionados con los recursos humanos.

Hasta los años 1990 las empresas se manejaban con un sistema de planeamiento y control descendente. La dirección determinaba los objetivos y diseñaba las estrategias a seguir. Después comunicaba las metas a los niveles inferiores e impartía las órdenes para que se ejecutaran las estrategias. Este sistema vertical divide a las personas en dos niveles. El nivel superior conformado por el personal pensante que toma las decisiones y el nivel inferior que solo ejecuta lo que se le ordena.

En la actualidad, si bien las metas siguen determinándose en los niveles superiores, deben comunicarse de otra forma al resto de la organización, a fin de que cada uno de sus miembros comprenda para poder aportar sus propias ideas.

El capital humano no puede ser usado de manera tan ineficiente. En un mundo tan competitivo no se pueden desaprovechar las ideas y la inteligencia de las personas. Muy por el contrario el hecho de tener personal capacitado y compenetrado con los objetivos, le va a permitir a la empresa que, los gerentes de nivel medio, los empleados de jerarquías inferiores y hasta los de primera línea aporten sus conocimientos en pro de sugerencias sobre la mejor manera de implementar las estrategias diseñadas por la alta dirección

Los indicadores medirán la actuación relacionada con:

- a) **capacidades de los empleados.** Se pueden utilizar entre otros indicadores aquellos que reflejan
 - la satisfacción de los empleados. Por ej. por medio de encuestas.
 - La participación en las decisiones.
 - El reconocimiento por el trabajo bien hecho.
 - Los incentivos para ser creativos y tener iniciativa

- b) **Retención de los empleados.** Muchas organizaciones se fijan como objetivo retener a aquellos empleados por los cuales existe un interés de desarrollo a largo plazo. La capacitación de un empleado a largo plazo representa una inversión importante, por lo que una salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual de la empresa.
 - % de rotación del personal clave.
 - Rotación de personal = $\frac{\text{Personal dado de baja}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$

- c) **Productividad de los empleados.** El objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados para lograr ese resultado. Ejemplos.
 - un indicador que refleje los ingresos con los empleados. Se supone que a medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces la venta de productos/servicios debe aumentar los ingresos medidos por cada empleado.

$$\text{Ventas por empleados} = \frac{\text{Ventas}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

Otro indicador de productividad puede relacionar la producción con la cantidad de empleados. A mayor productividad menor cantidad de empleados.

$$\text{Ganancia por empleado} = \frac{\text{Ganancia neta operativa}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

d) Capacitación del personal

- sumas invertidas en cursos de capacitación
- Cumplimiento capacitación = $\frac{\text{Hs. Reales capacitación}}{\text{Hs. Presupuestadas}}$

e) Motivación para actuar en interés de la organización.

- Indicador que mida la cantidad de sugerencias efectuadas por los empleados y cuantas de ellas se han puesto en práctica.

CONCLUSIONES.

La implantación exitosa de un Tablero de Comando suele ser función de muchos factores o variables a tener en cuenta. El liderazgo que ejerza la alta dirección, una buena comunicación, relación y participación con las personas y una adecuada organización de equipos de trabajo. Traslado de estos factores a la implementación se requiere trabajar en:

- a) Un modelo simple. El objetivo fundamental del modelo es simplificar la gestión apuntando a aquello que es importante y no añadiendo burocracia o generando complicaciones.
- b) Liderazgo. La implantación debe ser liderada por el máximo nivel de la organización
- c) Participación. Es importante la participación de todas aquellas personas que pueden aportar valor en su diseño y que sus elementos componentes sean consensuados con los sectores que corresponda para asegurar su adhesión y participación.
- d) Comunicación. Para ser aceptado, el modelo debe ser conocido y entendido por los integrantes de la organización. Es importante la difusión del modelo, la capacitación del personal que va a trabajar con los indicadores y el conocimiento de los resultados por parte del personal.
- e) Equipo de proyecto. El desarrollo y la implantación del modelo debe ser realizado por un equipo de trabajo conformado por personas idóneas en la materia y con la participación de integrantes representativos de los diferentes sectores de la organización.

Por último, hay que tener en cuenta que un mismo modelo no es válido para dos empresas, sino, que por el contrario, cada organización debe desarrollar su propio modelo y aplicar el concepto de Tablero de Comando a sus propias necesidades, y que debe ser un instrumento para simplificar y mejorar la planificación priorizando lo que verdaderamente es importante para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I ; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Quinta edición; *Bibliografía*.
- Dirección eficaz de Pymes. Jorge R. Vazquez. Ed. Macchi
- Tablero de control. Alberto Ballve. Ed. Macchi
- Tablero de comando. Robert S. Kaplan y David P. Norton

- El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información.
Revista Costos y Gestión – Año VI – N° 21 – 1996

El enfoque estratégico en las organizaciones. Edmundo R. Castellanos.