

7/Sept)

UNIVERSIDAD FASTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEMINARIO DE GRADUACION

EL TABLERO DE COMANDO

VICENTE, MARIA LAURA

TUTOR: MBA CARRO, ROBERTO

SEPTIEMBRE, 2007

CAJA
E-38



INDICE

ÍNDICE:

	Nº de pág.
1- Abstract	3
2- Protocolo	4
A- Justificación	5
B- Problema	5
C- Objetivo General	5
D- Objetivos específicos	5
E- Estado de la cuestión	6
F- Tiempo y lugar	7
G- Marco teórico	7
H- Tipo de investigación	9
3- Diseño metodológico	11
4- Estudio de caso "AT SA"	13
5- Marco Teórico	21
A- Introducción	22
B- La administración como proceso	22
C- Sistemas de control	25
D- El control de gestión	26
E- Misión y estrategias	27
F- Conociendo al Tablero de comando	29
G- Los sistemas de medición de desempeño	30
H- El tablero de control	31
I- Haciendo historia	34
J- ¿Cómo implementarlo?	34
K- Caminando hacia la confección del Cuadro de Mando	40
L- Principios de las organizaciones basadas en la estrategia	41
6- Trabajo de campo	44
A- Etapas para la construcción del tablero de comando	45
B- Pasos para la construcción del tablero de comando	46
I- Organigrama formal	48
II- Misión	62
III- Visión	52
IV- Definición del negocio	52
V-Objetivos	53
VI- Estrategias	53
C- Elaborando el Tablero de comando	55
D- Presentación del Tablero de comando operativo	65
D- Comparación con las perspectivas de Norton y Kaplan	68
7- Conclusión	72
8- Bibliografía	74
9- Anexos	76

ABSTRACT:

Se pretenderá mostrar con este trabajo, la importancia el control de gestión en ambientes tan dinámicos como es el caso de nuestro país.

Históricamente, los informes de gestión estaban integrados por "etemos" textos, gráficos, tablas, números, etc., que requerían de una enorme cantidad de tiempo a destinarles para poder tener una visión general de la empresa.

Pero los cambios se producen a un ritmo difícil de seguir con la metodología tradicional.

Si bien no se trata de una herramienta nueva, se ha puesto en boga los últimos años la utilización de la gestión a partir del Tablero de Comando. El mismo permitirá condensar toda la información necesaria para una gestión adecuada en unos cuantos indicadores o *ratios* representativos del ente, segregados en áreas clave. Pudiendo conocer a través del mismo, no sólo la situación financiera si no además aquella que también le agrega valor a la organización pero que comúnmente es difícil de cuantificar o simplemente no es considerada.

El trabajo será abordado en "AT SA". Se trata de una Pyme marplatense dedicada a la comercialización de telefonía celular. La misma tiene su sede en mar del plata, pero es dirigida desde España.

Esta es la razón por la cual proponemos la implementación de un Cuadro de Mando que permita "disminuir las distancias", generando información oportuna y relevante sobre la situación del ente. Además de traducir a números la empresa en su totalidad, ya que considerando que se trata de una empresa de servicios, no sólo el monto de ventas es lo importante, será necesario medir una cantidad enorme de situaciones que hasta el momento no son tenidas en cuenta.

PROTOCOLLO

JUSTIFICACIÓN:

Existe una tendencia en las pequeñas y medianas empresas argentinas a confiar más en los impulsos personales e intuitivos de sus fundadores e integrantes, que en una adecuada evaluación técnica de su performance.

Históricamente, el control de gestión se ha venido realizando a través del seguimiento de indicadores financieros que, si bien son esenciales, informan sobre situaciones pasadas. Son tardíos. Pero no es posible gestionar sólo con indicadores financieros.

A partir de una correcta implementación de un Tablero de comando, la empresa podrá detectar fortalezas y debilidades para poder obtener un correcto diagnóstico de la situación de la empresa, y proceder a la toma de decisiones basada en su visión y estrategia.

Estando en presencia de entornos cambiantes, los sistemas de medición de desempeño se hacen imprescindibles para las organizaciones. Los mismos permiten diagnosticar una situación actual en base a lo sucedido en el pasado, demarcar un rumbo y monitorear si nos estamos desviando de lo planeado.

Por otro lado, la excesiva información resultante de la marcha de la empresa hace necesaria la presencia de una herramienta que permita homogeneizar los datos e integrarlos para dirigir de manera sistemática y organizada.

A través del Tablero de comando, los datos pueden seleccionarse y organizarse de manera que con la simple vista del mismo se logre obtener la información más relevante del desarrollo global del ente.

PROBLEMA: Implementación del tablero de comando como herramienta de gestión, en Pymes marplatenses del rubro telecomunicaciones móviles.

OBJETIVO GENERAL: Analizar la posibilidad de implementación del Tablero de comando como herramienta de gestión, en PYMES marplatenses del rubro telecomunicaciones móviles.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar que se entiende por Control de Gestión.
- Caracterizar a las organizaciones en cuanto a la forma de realizar el control de gestión.
- Especificar que se entiende por Tablero de Comando.
- Describir las ventajas que proporciona a cada nivel de la organización la implementación de un Tablero de comando.
- Describir las ventajas de la dirección a través de un Tablero de comando para los superiores.
- Analizar el cambio organizacional que representa la implementación de un Tablero de comando.
- Determinar la información que debe poseer un Tablero de comando para resultar una herramienta eficiente.

ESTADO DE LA CUESTIÓN:

No existe en la actualidad una aplicación generalizada del tablero de comando en Pymes. Algunas empresas no están al tanto de su existencia, otras consideran que solo puede ser implementado en grandes entes. En consecuencia, desconocen el valor agregado que le otorga a la organización la gestión a partir de un tablero de control.

Algunos empresarios consideran que el tablero de comando requiere personal excesivamente capacitado, o que el mismo se mostrará reacio al cambio; argumentan que no cuentan con la información necesaria para su elaboración o que su implementación trae aparejado excesivo tiempo y dinero.

Pero la puesta en marcha de un tablero de comando no es gravosa para una pequeña y mediana empresa, sobre todo teniendo en cuenta la relación costo-beneficio positiva que implica su implementación.

Del relevamiento de las fuentes de información consultadas se concluye que el tema en cuestión cuenta con:

Bibliografía específica:

Norton y Kaplan, los creadores del Balance Scorecard explican el funcionamiento del mismo en sus libros "Cómo utilizar el cuadro de mando integral" y "The Balanced Scorecard (El cuadro de mando)".

A. Ballvé, en su obra "El Tablero de Control" plasma su experiencia en implementación de sistemas de medición de desempeño en compañías de Latinoamérica haciendo un importante aporte a la doctrina de "gestión de empresas".

El control de gestión, por su importancia dentro de la empresa, se ha convertido en un asunto de conocimiento obligado para cualquier empresario, razón por la cual existen innumerables obras de distintos autores que citan al Tablero de Comando como la más valiosa de sus herramientas.

En la *web*, además de varios trabajos monográficos, es posible encontrar un lugar de encuentro de aficionados e interesados en el Cuadro de mando, denominado "Club del Tablero de Comando", donde es posible acceder a información sobre esta herramienta al mismo tiempo que brinda cursos de capacitación para su aplicación a cualquier tipo de organización empresarial.

En cuanto a revistas específicas de Administración de empresas, Gestión.com, *Harvard Business Review* y Mercado, entre otras, citan al Tablero de Comando como herramienta que con su uso ha facilitado la gestión de las organizaciones hacia la concreción de las estrategias planeadas. Todas ellas describen los beneficios de la dirección a través de esta antigua, pero actualmente "de moda", herramienta.

TIEMPO Y LUGAR: la investigación se realizará en Mar del Plata, durante el año 2007.

MARCO TEORICO:

Las principales funciones de la administración de empresas son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Dentro de esta última, que se ocupa de posibles desvíos de los objetivos especificados y de la elaboración de acciones correctivas, podemos encontrar el control de gestión.

El Control de Gestión es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objeto básico la evaluación de la empresa, al tiempo que verifica si el grado

de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez en relación con la misión de los mismos y las condiciones del medio en que estos actúan¹. El control de Gestión aporta información fundamental que facilita la anticipación de resultados.

El Control de Gestión posee una valiosa herramienta denominada: Tablero de Comando.

El Tablero de Comando es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

La metodología comienza identificando como áreas clave aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de la empresa dentro de un entorno competitivo.

Luego se seleccionan indicadores representativos de cada una de las áreas que, apoyados por la tecnología informática conformarán una potente herramienta de diagnóstico.

El Tablero será entonces la conjunción de dichas áreas e indicadores que sintetizarán un diagnóstico de situación.

Existen cuatro tipos genéricos de tableros²:

- Tablero de comando Operativo
- Tablero de comando Directivo
- Tablero de comando Estratégico
- Tablero de comando Integral

El Tablero de control debe contener información relevante y concisa según cual sea el destinatario responsable. A mayor nivel de jerarquía, mayor será el nivel de síntesis de la información. Una vez seleccionadas las áreas e indicadores, se procederá a seleccionar la forma de presentación que optimice la utilidad de la información necesaria para la gestión de la organización.

De esta manera, el Tablero de Control es una abstracción teórica para facilitar la comprensión de una determinada realidad³.

¹ Safarazo, José M. – Stasi, Juan C. "Gestión y Costos". Pág. 552

² A. Ballvé. "Tablero de control. Organizando para crear valor". Pág. 132

El marco teórico será desarrollado de acuerdo al siguiente orden de ítems:

1. Ubicación del Control de Gestión dentro de las funciones de la Administración de empresas.
2. Definición y caracterización del Control de Gestión.
3. Función de la información dentro de la organización.
4. Conceptualización del Tablero de Comando.
5. Caracterización del Tablero de Comando como herramienta de gestión.
6. Caracterización del Tablero de Comando como instrumento de medición de desempeño.
7. Clasificación del Tablero de Comando en:
 - Tablero de Comando Operativo
 - Tablero de Comando Estratégico
 - Tablero de Comando Financiero
 - Tablero de Comando Directivo
 - Tablero de Comando Integral
8. Caracterización de las perspectivas propuestas por los creadores del Tablero de Comando, Norton y Kaplan:

A- Perspectiva del cliente
B- Perspectiva de los procesos internos
C- Perspectiva financiera
D- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los empleados.
9. Pasos para la implementación de un Tablero de Comando, definición de áreas e indicadores claves representativos de la realidad de la empresa.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

En cuanto al tiempo, sincrónica. Es sincrónica porque la investigación se hará a través del tiempo y las variables no se modificarán en el transcurso del mismo.

³ Blázquez, M. "Ordenar: metodología de reportes gerenciales". Universidad de Córdoba. Argentina. Pág.18

En cuanto a las fuentes, primarias. Las fuentes serán primarias porque los datos se tomarán a partir del análisis de una Pyme marplatense del rubro telefonía celular.

En cuanto a la amplitud, micro. Es micro por realizarse dentro de nuestro país.

Se trata de una investigación exploratoria/ descriptiva. Es descriptiva porque busca especificar las propiedades y características del Tablero de Comando como herramienta de gestión; y exploratoria por analizarse cuestiones sobre relaciones y causas de esta problemática.

DISEÑO
METODOLOGICO

DISEÑO METODOLÓGICO:

- **UNIVERSO:** el universo serán las Pymes marplatenses a la cuales se evaluará sobre la necesidad de adopción de una gestión a través del Tablero de Comando.
- **UNIDAD DE ANÁLISIS:** la aplicación de la temática se hará en "AT SA", empresa marplatense de telecomunicaciones móviles.
- **MUESTRA:** se realizará un estudio de caso en la empresa marplatense "AT SA", dedicada a las telecomunicaciones móviles.

El trabajo de campo será realizado en la empresa "AT S.A.", agente oficial comercializador de telefonía celular.

La dinámica del negocio es la siguiente: en primer lugar existe un PRESTATARIO (ubicado en Capital Federal) el cual otorga a quien cumpla con estrictas condiciones previas, la posibilidad de ser AGENTE OFICIAL.

A su vez, quien sea agente oficial puede elaborar contratos de SUBAGENCIA. Término utilizado en el rubro para representar una relación similar a la franquicia entre aquel y una nueva sociedad, también con posterioridad al cumplimiento de rigurosos requisitos

De esta manera se forma una cadena de comercialización a través de la cual se transmitirán directrices elaboradas por el PRESTATARIO a cumplir por los eslabones restantes (AGENTES Y SUBAGENTES). Entre dichas directrices figuran la estandarización de ciertos procesos, determinadas "formas" de trabajar, capacitaciones constantes, requisitos de imagen, logos, colores, etc. Por esta razón, si bien cada parte posee su propia administración y su propio campo de acción, ninguno cuenta con una libertad absoluta en su accionar.

“AT S.A.”

Volviendo al caso que analizaremos en este trabajo, se trata de una sociedad anónima de tipo familiar fundada hacia fines del año 1994.

“AT S.A.” cuenta con una planta permanente de 35 personas, entre técnicos, vendedores y personal administrativo.

Su casa matriz se encuentra ubicada en la calle Güemes de la ciudad de Mar del Plata. La empresa cuenta con 3 sucursales y 54 sub-agencias distribuidas en el país, y las mismas se dedican exclusivamente al área de ventas, enviando el trabajo administrativo a dicha casa central de la ciudad de Mar del Plata.

Esta sede será el lugar donde aplicaremos esta investigación. La misma centraliza la administración de la sociedad en su totalidad, casa matriz y sucursales, y posee además ventas de salón en contacto con los clientes.

Quien se ha ocupado de casi sino de todas las principales actividades de la empresa desde el comienzo ha sido “HN”, accionista mayoritario, de 50 años de edad.

El mismo y por esa razón posee un estilo de dirección personalista, con escasa delegación a sus empleados, en un principio.

Pero en el año 2003, “HN” decide mudarse a España y seguir dirigiendo la empresa desde Barcelona. Periódicamente, realiza visitas a la Argentina, momento en el cual se toman las decisiones más importantes que han podido relegarse para aguardar su llegada.

Esta descentralización territorial permitió aumentar la seguridad de sus empleados al tener que decidir algunas cuestiones sin contar necesariamente con la aprobación del jefe. Al mismo tiempo que obligó a “HN” a permitir que los empleados se desenvolviesen en algunos aspectos que hasta ese momento solo eran materia “del patrón”.

Creemos que la gestión que proponemos a partir de un Tablero de Comando permitirá reducir las distorsiones en la comunicación producto de un feedback apersonal y a veces mediato, como resultado lógico de una gestión a distancia, España- Argentina.

Una vez que todo el personal se comprometa con esta nueva metodología y con posterioridad a una adecuada capacitación, el Tablero de Control permitirá comprender la realidad de la empresa de manera resumida pero no por eso incompleta.

De acuerdo a lo que indica la metodología de aplicación de un Tablero de Comando, en un primer momento la empresa en cuestión será dividida en áreas

funcionales. Norton y Kaplan⁴, a quienes se les atribuye la creación de esta herramienta de gestión proponen la división en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de innovación y aprendizaje organizacional. Y a su vez, divide a las perspectivas en áreas clave.

Una vez establecida la cantidad de áreas necesarias se procederá a la elección de cada uno de los indicadores que formarán parte de cada una de aquellas. Así como la cantidad de los mismos.

La cantidad de indicadores que se pueden crear son innumerables y no taxativos, dependerán de cada empresa en particular. Cada indicador es un ratio⁵ formado, generalmente, por una fórmula o por distinta información que permite traducir a números, es decir, cuantificar, una determinada realidad. Estos ratios tendrán patrones de referencia que funcionarán de semáforos indicando que tan lejos o cerca se encuentra la empresa de los objetivos y metas.

En cada área citaremos además, los indicadores más utilizados en la realidad empresarial y evaluaremos la posibilidad de tenerlos en cuenta o desecharlos, indicando los motivos, a fin de lograr un acercamiento lo más estrecho posible a la realidad de "AT S.A."

Tanto las áreas como los indicadores serán seleccionados de acuerdo a la misión y estrategias de la empresa, por lo que antes de comenzar realizaremos una entrevista al presidente de la empresa y de acuerdo a los resultados de la misma se procederá a una

⁴ Robert S. Kaplan es profesor de Desarrollo de Mando en *Harvard*, la Escuela del negocio. Recibió el Premio de Educador Excepcional de la contabilidad en 1988 de la Asociación de Contabilidad de América (AAA), y el Premio de CIMA 1994 del Instituto Contable de Dirección del Reino Unido por Contribuciones Excepcionales a la Profesión de Contabilidad. David P. Norton es cofundador, presidente y CEO del Scorecard equilibrado de colaboración. Sirvió como presidente de Renaissance Solutions, Inc., una firma que consultaba del Scorecard equilibrado (traducido significa Cuadro de Mando Integral). Fue también cofundador y presidente de Nolan, Norton & Company. Norton ganó su doctorado en la administración del negocio de la universidad de *Harvard*, un MBA de la universidad de estado de la Florida, un MS en la investigación de operaciones del instituto de la Florida de la tecnología. Norton y Kaplan son coautores del "Cuadro de Mando equilibrado: Traducir estrategia en la acción", y "La organización: estrategia enfocada: Cómo las compañías equilibradas del Scorecard prosperan en el nuevo ambiente de negocio", y tres artículos sobre el Scorecard equilibrado en la "Revisión del negocio" de *Harvard*.

⁵ Ratio: Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas

capacitación que produzca una toma de conciencia acerca del cambio que significa para toda la organización la gestión a partir de un tablero de comando.

También se realizarán cuestionarios al resto del personal para determinar si conocen el propósito de la organización y la manera en que contribuyen al mismo.

A continuación se presenta un esbozo de la entrevista al presidente, destacando que en caso de ser necesario se profundizará en el momento oportuno, ya que la técnica de la entrevista permite indagar en ciertos aspectos a la hora de recabar la información.

Consideramos que la decisión de interrogar al resto del personal se tomará una vez que contemos con los resultados de la entrevista al presidente ya que, si por ejemplo, las estrategias no se encuentran establecidas claramente, difícilmente puedan ser conocidas por los empleados. En caso de que los resultados de la entrevista al presidente indiquen que debe interrogarse al personal, la técnica a utilizar será la de cuestionarios. Los mismos tienen en este caso un beneficio en contraposición a las entrevistas: nos permitirán un ahorro de costos, tanto en tiempo como en dinero, dado que las respuestas que estamos buscando pueden ser contestadas adecuadamente a través de preguntas y respuestas cerradas.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE "AT S.A.":

Nombre: "HN"

Edad: 50 años

Puesto: Presidente de "AT s.f.:"

1. ¿Podría realizar una breve descripción de su empresa?
2. ¿Generalmente, se trabaja en tomo a objetivos y metas establecidos o se van tomando decisiones sobre la marcha?
3. ¿Recibe informes periódicos sobre el desenvolvimiento de la gestión de la empresa?
4. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Con que frecuencia recibe dichos informes? ¿Con que estructura: gráficos, textos u otros?
5. ¿Se les comunica a los empleados su contribución al logro de los objetivos de la empresa?
6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿De que forma se les comunica a los empleados su contribución al logro de los objetivos de la empresa? ¿Por qué medios?
7. ¿Posee la empresa una misión formal? ¿Sus empleados la conocen?
8. ¿Posee una descripción formal escrita de las estrategias de la empresa?
9. De ser afirmativa, sus empleados, ¿tienen conocimiento de ellas?

10. ¿Ha oído hablar del tablero de comando?

11. ¿Desearía agregar algún comentario u aclaración final?

Muchas gracias.

El siguiente cuestionario tendrá el carácter de anónimo y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicado a un trabajo final universitario.

CUESTIONARIOS A LOS DIVERSOS EMPLEADOS:

Nombre:

Edad:

Puesto: (marque con una cruz):

- Depto. técnico
- Depto. Ventas
- Depto. Administrativo

1. ¿Conoce de qué manera contribuye a lograr los objetivos en la empresa?

- Si
- No

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

- Si
- No

3. ¿Conoce las estrategias de la empresa?

- Posee pleno conocimiento
- Posee una vaga idea
- No las conoce

4. Si no las conoce: ¿Cuál es el motivo?

- La empresa no tiene declaración formal

- Se las comunicaron pero las olvidó
- Nunca se las comunicaron

5. Si las conoce: ¿de qué manera le fueron comunicadas?

- En el proceso de inducción
- Mediante una capacitación
- Verbalmente
- Por escrito

6. ¿Manipula en su trabajo diario alguna información que sirva de base a los informes periódicos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7. ¿Se encarga de procesar información para la preparación de los informes periódicos sobre la gestión de la empresa?

- Si
- No

8. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿a quién se la comunica?

9. ¿De qué manera?

- Verbalmente
- Por escrito

10. ¿Desearía agregar algún comentario o aclaración final?

Muchas gracias.



MARCO TEORICO

Introducción:

*“La administración es proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”.*⁶

Koontz amplía la definición anterior centrandó su atención en los gerentes:

- Como gerentes, las personas realizan funciones de planeamiento, organización, integración, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier clase de organización.
- Se aplica a todos los gerentes de todos los niveles organizacionales
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración está interesada en la productividad; esto implica eficiencia y eficacia.

La administración como proceso

La administración puede verse como un proceso. Tal como lo describió Fayol⁷, dicho proceso está compuesto por distintas funciones básicas; ellas son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. El conocido “PLORDICOCO” del

6 H. Koontz y H. Wehrich. “Elementos de administración”. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995, Pág.4

7 En el siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Fue el quien formuló los 14 principios de administración general. Es quien aportó el modelo de proceso de administración, vigente en la actualidad.

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas de este siglo.

Lic. Ángel Díaz⁸, palabra formada por la primera sílaba de cada una de las palabras que integran las funciones de la administración.

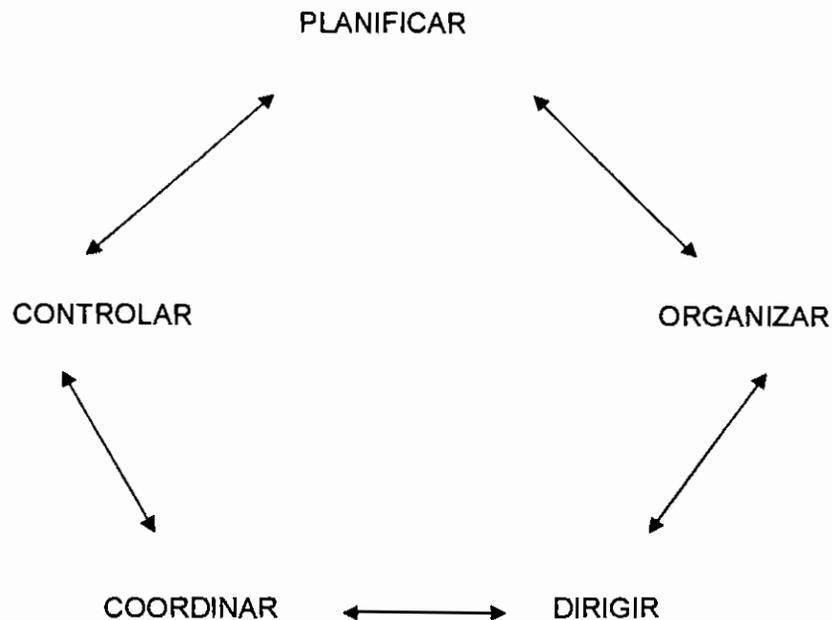
- **PLANIFICACION:** es el procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. Consiste en *“el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar las metas”*.⁹
- **ORGANIZACIÓN:** es el proceso por el cual se compromete a dos o más personas a que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **DIRECCION:** consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de una organización con respecto a una tarea.
- **COORDINACION:** es la integración de las actividades de partes independientes de una organización con respecto a una tarea.
- **CONTROL:** es el proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Pero aún cuando la planificación pueda efectuarse adecuadamente, se logre contar con una estructura organizacional que lleve al logro de objetivos y los integrantes se encuentren óptimamente motivados y liderados, las metas perseguidas pueden no ser alcanzadas en la realidad.

La relación entre la planificación y el control es muy estrecha, ya que el directivo fija el objetivo y las normas con las cuales se contrastan y evalúan acciones conformando un ciclo continuo, como se grafica a continuación.

⁸ Ángel Díaz, profesor titular de la cátedra de Administración de Empresas de la Universidad FASTA.

⁹ Certo Samuel C., *Modern Management*, 17mo. Edición. Editorial Prentice Hall. Nueva York, 1997, Pág. 126



El control es el eslabón final en la cadena funcional de los procesos administrativos. Es el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y se corrijan todas las desviaciones significativas. Implica *"hacer que las cosas sucedan tal como se planearon"*¹⁰.

Los fines básicos de un sistema de control son los siguientes:

- Conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas,
- Comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales.

El control entonces, se ocupa de los posibles desvíos de los objetivos especificados y de la elaboración de las acciones correctivas.

El control puede ser:

¹⁰Certo Samuel C., **Modern Management**, 17mo. Edición. Editorial Prentice Hall. Nueva York, 1997, Pág. 422

- Preventivo, si se realiza antes de que el trabajo o acción se lleve a cabo realmente.
- Concurrente o simultáneo, si se ejerce a la par del trabajo o acción.
- Correctivo, si se concentra en el rendimiento organizacional pasado, es decir, el control se ejerce con posterioridad a la acción.

Dentro del control correctivo podemos encontrar el Control de Gestión.

El control de gestión

El control de gestión aporta información fundamental que facilita la anticipación de resultados.

Según Koontz,

*"el control de gestión es una tarea gerencial que consiste en la medición y corrección de los recursos con que opera la organización con el objeto de asegurarse el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos"*¹¹.

El mismo,

*"cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de la organización y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados"*¹².

Los objetivos del control de gestión son:

- La interpretación global de todas las funciones organizacionales
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- La correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- La mejora continua de los resultados.
- Corregir las desviaciones que se presenten.

¹¹ H. Koontz y H. Wehrich, ob.cit., Pág. 6

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>

- Elaborar cursos de acción para reaccionar ante los cambios.

Por lo tanto, el Control de Gestión es un "proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objeto básico la evaluación de la empresa, al tiempo que verifica si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez en relación con la misión y las condiciones del medio en que actúan"¹³.

Dentro de esta definición de control de Gestión existen dos conceptos fundamentales: la estrategia y la misión de una empresa.

Misión y estrategia

El concepto de estrategia deriva de la palabra griega "strategos", que significa jefes del ejército. Tradicionalmente ha sido utilizada en el ámbito de las operaciones militares y más tarde comienza a aplicarse en los negocios. Para los militares estrategia significa la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes. Lejos de este significado,

"La estrategia en la administración consiste en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas"¹⁴.

Según Peter Drucker ¹⁵la estrategia es la respuesta a los siguientes interrogantes:

- "¿Qué es nuestro negocio?"

¹³ Safarano, José M – Stasi, Juan C. **Gestión y Costos**. Editorial Macchi. Buenos Aires, 2001, Pág. 552.

¹⁴ Lic. Andrés Serravalle. **Administración general, financiera y de Recursos Humanos**. Diplomatura en Gestión de Comercio Minorista. Universidad FASTA. Proyección universitaria educación a distancia. 1ra. Edición., Buenos Aires, 2004. Pág. 61

¹⁵ Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005) fue un autor austriaco de literatura relacionada con el "management" o gestión. Tras trabajar en la banca y como periodista, se doctoró en Derecho Internacional en Alemania. El auge del nazismo le forzó a emigrar a EE.UU. (1937), tras vivir 4 años en Londres, donde se convirtió en profesor y escritor. Dio clases de *Management* en la Universidad de Nueva York.

- ¿Qué debería ser?¹⁶

Es decir, dónde está la empresa y hacia adónde va. Definir estos conceptos significa trazar un camino a largo plazo y actuar en consecuencia. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución.

“La estrategia es una guía para las acciones de la empresa. Una empresa con una estrategia definida sabe lo que tiene que hacer y que acciones debe ejecutar a fin de llegar adonde se propuso, máxime si la misma es comunicada a toda la organización. Una empresa sin estrategia queda a la buena de Dios y a las inclemencias del contexto, siempre cambiante, sin dirección fija y sin destacarse en ningún mercado, sólo subsistiendo”¹⁷.

Todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar entorno a ella. Es imprescindible la aceptación psicológica y el compromiso hacia la estrategia por parte de todos los agentes de la organización, desde los directivos hasta los empleados, independientemente del tamaño de la empresa. Toda organización posee una cultura que determinará cuan fácil o difícil será la ejecución de la estrategia. Por eso la estrategia debe ser compatible con la cultura de la organización.

La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa. La misión de la organización se define como su propósito, lo que contribuirá a la sociedad. Este propósito es la razón de ser de la organización. Una misión se debe establecer a la luz de las oportunidades y amenazas en el medio ambiente, y en las fuerzas y debilidades propias de la organización.

El desarrollo de una excelente estrategia no es fácil, pero resulta menos complejo en la medida que la misión este bien definida.

Todo ello se materializa a través de los llamados “instrumentos o herramientas de gestión”. El control de gestión posee una valiosa herramienta denominada “TABLERO DE COMANDO”.

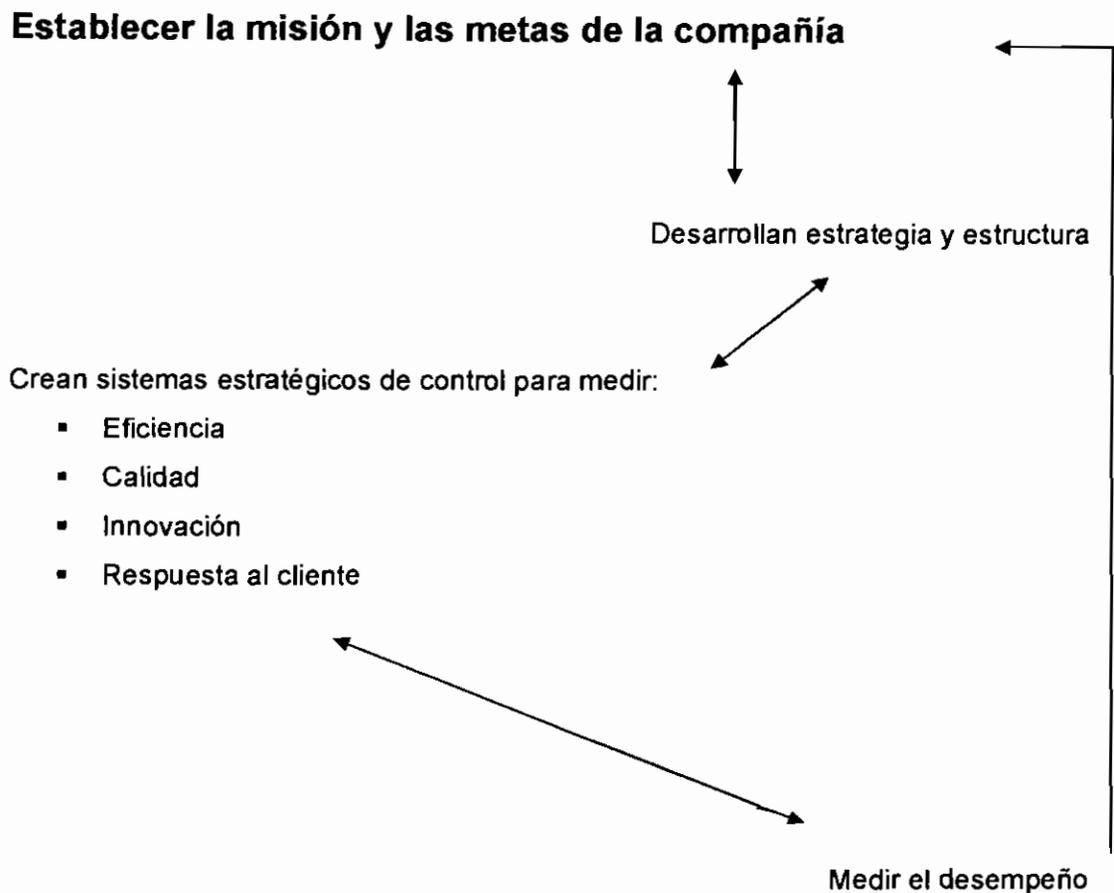
Conociendo al Tablero de comando

¹⁶ Peter Drucker. **La sociedad post-capitalista**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.1998. Pág. 36

¹⁷ Lic. Andrés Serravalle, ob.cit, Pág. 64

Tablero de Comando, cuadro de mando o tablero de control son las distintas denominaciones que ha recibido históricamente.

Hill y Jones, en su libro "Administración Estratégica"¹⁸ afirman que la manera en que opera el Tablero de comando puede representarse en la siguiente figura:



Con base en la misión y en las metas de una organización, los gerentes estratégicos desarrollan un conjunto de estrategias para construir una ventaja competitiva y alcanzar estas metas. Luego establecen una estructura organizacional para utilizar los recursos para obtener una ventaja competitiva.

¹⁸ C. Hill y G. Jones. "Administración Estratégica. Un enfoque integrado". Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2005. Pág. 421

Con el fin de evaluar qué tan bien están funcionando la estrategia y la estructura los empresarios desarrollan medidas específicas para evaluar que tan bien se están logrando los cuatro bloques constructivos de una ventaja competitiva. Ellos son:

- La eficiencia, que puede medirse por el nivel de costos de producción, la productividad de mano de obra (horas hombre) y el costo de la materia prima.
- La calidad, que se puede medir por la cantidad de rechazos, la cantidad de productos defectuosos que los clientes devolvieron y el nivel de confiabilidad del producto.
- La innovación, que se puede medir por la cantidad de productos nuevos que se han introducido, el porcentaje de ingresos que han generado los nuevos productos, la productividad de investigación y desarrollo, entre otros.
- La respuesta a los clientes, que se puede medir por la cantidad de clientes fieles, por la tasa de abandono de clientes, y por el nivel de entrega a tiempo.

En el contexto globalizado actual donde *"lo único constante es el cambio"*¹⁹, las organizaciones deben diseñarse y administrarse de tal manera que puedan cambiar con destreza y agilidad. Los mercados se mueven a un ritmo frenético si se compara con tres o cuatro décadas atrás, nuevos competidores aparecen y las reglas del juego cambian y se adaptan con la misma velocidad.

Estando en presencia de entornos cambiantes, los sistemas de medición de desempeño se hacen imprescindibles para las organizaciones. Los mismos permiten diagnosticar una situación actual en base a lo sucedido en el pasado, demarcar un rumbo y monitorear si nos estamos desviando de lo planeado.

Los sistemas de medición de desempeño

Se define desempeño a:

"aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y

¹⁹ Senge, Peter. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1998. Pág. 15

que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa²⁰.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa²¹.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa.

El Tablero de Control

El Tablero de Control es uno de los modelos de medición de desempeño que otorgan una visión amplia de la organización y permite comunicar e implementar la estrategia de la empresa.

La mayoría de los escritos sobre el tema, atribuyen el concepto de Tablero de Comando a Robert S. Kaplan y David Norton²².

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard". Sus autores plantean que el Cuadro de mando o Tablero de comando es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Pero estos escribieron su obra en 1992 y ya en 1988 Khadem y Lorber²³ habían escrito "Administración en una Página", obra en la que se describen los lineamientos

²⁰<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

²¹ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=393>

²² El concepto de "The Balanced Scorecard", del inglés "Cuadro de mando integral", fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, en base a un trabajo realizado por Norton y Kaplan para una empresa de semiconductores. La empresa en cuestión sería *Analog Devices Inc.*

básicos de lo que hoy conocemos como tablero, por lo que, se referencia a esta última obra como el antecedente primario de nuestro Tablero de Comando.

En cuanto al marco histórico en el que se desarrolla, cabe mencionar, que el Tablero de Comando, comienza a utilizarse a fines de la década del 80 y principios de los 90, en un contexto regido por las turbulencias económicas y los escenarios cambiantes, con el consiguiente aumento de la incertidumbre en las organizaciones, en la tarea de predecir el comportamiento de las variables futuras.

El Tablero de Control permite, como indica Ballvé²⁴, incluir todos los factores clave de éxito con sus correspondientes relaciones de causa-efecto. Dejando como resultado relaciones estratégicas clave formales, que hasta ese momento no lo eran por existir solamente en la cabeza de los directivos.

Hoy, es necesario vencer la tendencia a dirigir sólo con la intuición para pasar a hacerlo de forma ordenada y racionalmente. En el actual contexto de escenarios económicos cambiantes y altamente competitivos, la gestión de las PyMEs exige un elevado nivel de efectividad en los procesos de toma de decisiones y su posterior ejecución, para lo cual existe un apoyo vital: la información, que debe ser confiable y oportuna. Es así como el Tablero de Comando se constituye en una forma adecuada de organizar información para crear valor. Una vez elaborado e incorporado a la dirección de la empresa, el mismo nos permitirá convertir la información en conocimiento e iniciar un proceso de aprendizaje hacia una dirección más racional.

La gerencia mediante el tablero de comando requiere que se produzcan cambios en la organización. Comenzando con la transmisión de los principales principios y valores que le dan vida a la organización, que forman su razón de ser, es decir: su alma. En la medida en que las empresas tengan alma, la misión se mantendrá viva. Y al hacerlo se

²³ Riaz Khadem, MBA de la Universidad de Harvard y doctor en matemáticas del Baliol Collage de Oxford, fue durante los primeros años de su carrera profesor en las universidades de Northwestern y Laval; después se dedicó a la implantación de los sistemas de "Administración en Una Página" en diferentes empresas en Asia, Europa, Australia y los Estados Unidos. Robert Lorber, doctor en ciencias del comportamiento y psicología aplicada de la Universidad de California, es coautor del libro "El ejecutivo al minuto en acción" y presidente de Lorber Kamai Associates Inc., una compañía especializada en el diseño estratégico y puesta en práctica de sistemas para mejorar la productividad.

²⁴ A. Ballvé. Tablero de Control. **Organizando para crear valor**. Ed. Machi. Buenos Aires 2000. Pág. 49

produce una relación entre la empresa y su personal basada en algo más que en términos económicos.

Cuando la relación con el personal esta basada exclusivamente en términos económicos se corre el riesgo de que a largo plazo la motivación se deteriore. Cayendo en la posibilidad de que una propuesta externa haga que la empresa pierda su personal tanpreciado y al cual seguramente ha destinado tiempo y dinero en reclutarlo, seleccionarlo, inducirlo, capacitarlo, etc. Además de que difícilmente habrá compromiso con el logro de los objetivos de la empresa.

Pero no sólo a nivel operativo si no que las modificaciones deben implementarse desde la cúspide jerárquica.

Generalmente, el principal obstáculo hacia una administración más racional lo constituye el estilo de dirección reinante en la empresa.

En aquellas organizaciones donde existe un estilo de dirección personalista y operativo, es el dueño quien ha empezado de cero el negocio y desde el comienzo, personalmente, ha realizado la mayoría de las tareas operativas si no todas. En estos casos se da un casi inevitable miedo a delegar del cual surge como lógica consecuencia que los empleados estén más al servicio de los directivos que de los objetivos de la organización. Dejándoles a los empleados poco margen de decisión.

Distintas razones presentes en la empresa dieron lugar a la aparición del Tablero de Control. Entre ellas se encuentran: el exceso de información resultante de la operatoria normal de la empresa. El Tablero de Control agrupa la información de manera tal que permite tener una idea global de la organización, con la simple vista del mismo.

Por otro lado, la tecnología informática actual permite que con programas sin estructuras complejas y al alcance de todos pueda llegarse a datos muy útiles para la gestión de la empresa.

El tablero de control no es simplemente un modelo para medir, si no que su análisis, diseño e implementación es esencialmente un proceso de cambio en toda la organización.

Los motivos de la necesidad de implementación de un tablero de control en la organización deben ser claramente explicitados al personal desde el comienzo del proyecto. Muchas veces se encaran programas que significan cambios que afectan a las personas de la empresa, pero los superiores se olvidan de hacerles comprender la necesidad del cambio y los objetivos que se buscan.

La posibilidad de implementación de un tablero de comando dependerá también de la cultura y los valores de la organización.

Podría obtenerse un primer diagnóstico de cual será la actitud del personal hacia la implementación de un tablero de control a través de un relevamiento de opiniones y percepciones en los distintos niveles. Para luego actuar de acuerdo a la información que se obtiene.

Quienes implementen un tablero de comando deben estar convencidos de que cuentan con los recursos necesarios para comenzar y acabar el proyecto.

Es bueno recordar lo que Peter Drucker decía,

“no hagan grandes cambios antes de estudiar a fondo la empresa, por la misma razón que no se puede curar un tumor cerebral con el mismo método que si fuera una uña encamada”.

La gestión a través de un Tablero de Control permite:

- Que se discuta el porqué de la organización, sus propósitos y estrategias.
- Que se involucre en primer lugar al staff de directivos y cuadros superiores y medios de la empresa, para luego comunicar lo que se quiere para el corto, mediano y largo plazo a los empleados.
- Que a través del proceso de diseño e implementación se involucre al personal en una tarea que aglutine los esfuerzos hacia el logro de resultados previamente discutidos, alcanzables pero ambiciosos, que se transformen en impulsores de futuras actividades que ampliarán el beneficio, la satisfacción, la ventaja y la solución a las necesidades de los clientes y de los accionistas, propietarios, directores o gerentes de la empresa.

Haciendo historia:

El Tablero de comando comienza históricamente como un tablero de control con indicadores “de pasado” proveniente de variables económicas y financieras de una organización, que tienen como fuente de información principal, los registro contables. Los controles económicos y financieros dictaban la forma de dirigir la empresa. Los gerentes han utilizado sobre todo medidas financieras de desempeño, como el retorno del capital invertido, el retorno sobre las ventas y la proporción de rotación del capital, para medir y evaluar el desempeño de una organización. La información financiera es sumamente importante pero no basta.

Así, por ejemplo, muchas empresas se limitan a fijar objetivos de rentabilidad sobre activos, y obtienen información “de control” de las cifras del balance y la cuenta de

resultados, ambos producto de la contabilidad financiera. Este es una forma de control más fría y distante que si bien es cierto que puede ayudar a alcanzar los objetivos propuestos, es también *"la forma de control que menos aporta al crecimiento de los directivos de la empresa"*²⁵, según argumentan Vázquez y Weber.

Luego, se incorporaron los indicadores "de futuro" que tiene que ver con variables intangibles que hacen a la gestión de una empresa y crean valor percibido por el cliente y por aquellos interesados en la marcha de la organización. Si los gerentes desean saberla verdad acerca del desempeño de la organización se deben complementar la información financiera con medidas de desempeño que indiquen qué tan bien ha logrado la organización los cuatro aspectos constructivos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes.

Esto es así porque los resultados financieros sencillamente les informan a los gerentes estratégicos acerca de las decisiones que ya han tomado, el resto de las medidas permiten predecir el desempeño futuro.

Quedarse sólo con indicadores financieros no permitirá captar los mecanismos de creación de valor en términos de soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones para los clientes y para la organización en su totalidad.

En la actualidad, activos intangibles como la formación de los empleados, las relaciones con clientes y proveedores, los procesos de calidad, entre otros, representan ventajas competitivas que no son tenidos en cuenta en la elaboración de los indicadores financieros.

Un enfoque más global exige un conjunto de indicadores de control que incorpore no solo los indicadores financieros, si no también otras medidas de carácter operativo. Esta es la filosofía del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton.

¿COMO IMPLEMENTARLO?

El Tablero de Comando consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria

²⁵ Vázquez – Dodero JC. – Weber E. "Evaluación y control de la gestión". Editorial Folio. España, 1997. Pág. 17

- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Un tablero de comando es la construcción y exposición de un conjunto de indicadores de la marcha de una empresa, cuyo objetivo es diagnosticar una situación, a través de los cuales sus dueños pueden identificar las fortalezas y debilidades de su negocio.

Biasca²⁶ dice, primero se debe definir la arquitectura de los indicadores de la empresa luego se realiza el diseño del proyecto, algo así como un anteproyecto y un proyecto porque "primero tenemos que llegar a la conclusión de que interesa medir las grasas en la sangre. ¿Por qué? Bueno, porque yo soy un hombre que tiene arriba de determinada edad, gordito, con vida sedentaria, entonces ése es un tema que hay que controlar. Una vez que yo llegué a la idea o llegue a la conclusión de que tengo que medir las grasas en la sangre, ahí vendrá la cosa de detalle. ¿Cómo lo mido? Con el colesterol este, con el otro, con la lipoproteína, con los triglicéridos... Entonces, en la empresa también tenemos esas dos facetas. Tenemos primero una etapa donde tenemos que ver qué medir, cómo organizar esos indicadores y después una discusión de detalle de cómo hacemos esa medición²⁷.

Poner a funcionar un Tablero de Comando es como dotar a la empresa de sensores y termómetros capaces de medir constantemente su "temperatura económica-financiera".

Su seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

La metodología comienza identificando como **áreas clave** a aquellos "temas relevantes a monitorear" y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa dentro de un entorno competitivo.

Dentro de cada área clave se procederá a la selección de **indicadores clave**. Los cuales son datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. A modo de ejemplo, los indicadores pueden ser: contables (pesos de ventas, liquidez,

²⁶ Rodolfo Biasca nació en Argentina, estudió y trabajó en 24 países. Ha tenido (y tiene) una intensa vida profesional como gerente, consultor, profesor y autor en más de 200 organizaciones. Desde Enero de 2003 está residiendo en Estados Unidos. Ingeniero Industrial (Universidad de Buenos Aires) año 1967 y Doctor en Administración de Empresas.

²⁷ <http://www.biasca.com/change/conf-tablero.htm>

porcentaje de utilidad, etc.), extracontables (volumen en depósito, porcentaje de capacidad ociosa, etc.), cuantitativos (pesos, porcentajes, litros, kilos, etc.), cualitativos (objetivos a cumplir, superior que..., etc.), solicitados (a subordinados para uso propio y para reportar), elaborados (por el propio usuario, para su uso propio y para reportar a niveles superiores), de punto (nos dan en forma precisa una información, por ejemplo: ventas acumuladas, unidades producidas, tasa de corte, etc.), por excepción (son una alarma, un aviso, una luz que se enciende por exceso o por defecto, por ejemplo: punto de pedido, desperdicio superior a un determinado porcentaje, etc.).

Pero, ¿con qué criterio seleccionamos los indicadores? ¿Cuántos indicadores son suficientes y cuántos son demasiados?

No existe una "receta mágica" para la selección de indicadores. Los indicadores serán distintos para cada empresa y tendrán un peso distinto en función de la estrategia en vigencia. Los indicadores variarán por nivel jerárquico. La selección de indicadores clave para la alta dirección (en una Pyme generalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas grandes suelen ser distintos) suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre la información interna e información del contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Los indicadores elegidos son una herramienta muy útil para comunicar a los empleados y a los distintos interesados los resultados, como tan bien son los impulsores a los que la empresa recurrirá para cumplir su misión, su razón de ser, y sus objetivos estratégicos.

A partir de definir áreas e indicadores y apoyándose en la informática, se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

Ballvé ha encontrado la posibilidad de aplicar cuatro tipos genéricos de tablero de comando:

- Tablero de Control Operativo
- Tablero de Control Directivo
- Tablero de Control Estratégico
- Tablero de Control Integral

El Tablero de Control Operativo es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Este Tablero debe proveer la

información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

El Tablero de Control Directivo es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las distintas áreas clave. Está orientado al seguimiento de los indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en corto plazo.

El Tablero de Control Estratégico brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

El Tablero de Control Integral nuclea la información relevante de las tres perspectivas anteriores para que la alta dirección de la empresa pueda conocer la situación integral del ente.

En todos los casos, después de la definición de las tareas y de los indicadores clave se deberá definir:

- El período del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado para el cierre del ejercicio, para los próximos meses, etc.
- Apertura: es la forma en la cual podrá abrir y clasificar la información para acceder a distintos niveles de desagregación, por producto, por sector geográfico, etc.
- Referencia: es la base sobre la cual se calcularán las desviaciones, la misma será, un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio, un objetivo, etc.
- Parámetro de alarma, son los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicado es preocupante.
- Gráfico, como barras, tortas, líneas, etc. Será la mejor forma de representar gráficamente la realidad que indica la información.
- Responsable del monitoreo: es quien debe anunciar al superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.

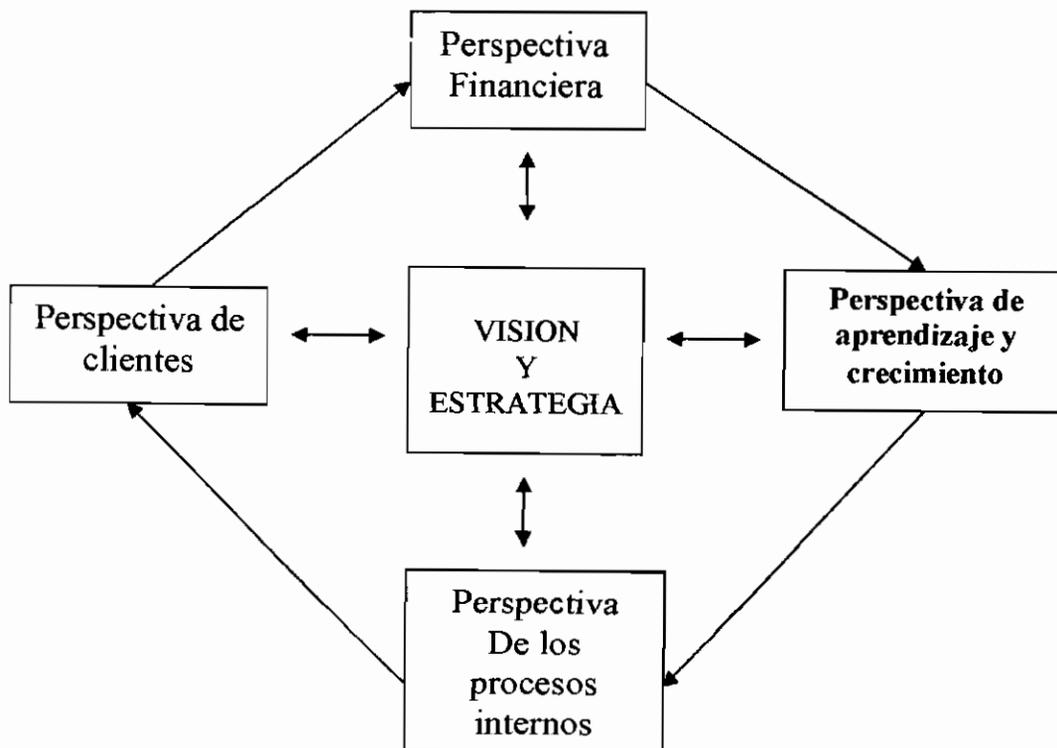
El tablero de control es así, una herramienta de gran importancia para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos, permitiendo a distintos niveles de la organización poder establecer un estado de situación.

Norton y Kaplan dicen: "considérese el Balanced Scorecard como el tablero de controles e indicadores de la cabina de un avión. Para la compleja tarea de navegar y volar un aeroplano, los pilotos necesitan información detallada sobre muchos aspectos del

vuelo. Requieren datos sobre el combustible, la velocidad del aire, la altitud, el destino, el atemizaje y otros indicadores que resumen el ambiente actual y el que se ha pronosticado. Confiar en un solo instrumento puede ser fatal. De manera semejante, la complejidad de administrar una organización hoy en día requiere que los gerentes puedan observar el desempeño en varias áreas al mismo tiempo”.

Los autores citados en el párrafo anterior proponen observar la actividad empresarial desde cuatro perspectivas; las tres primeras miden cuestiones intangibles que permiten crear valor en las empresas, a través de metas y objetivos que permiten que la estrategia funcione. Consecuencia de esto es la perspectiva financiera, tangible por todos los datos de los cuadros contables y extra contables.

Las cuatro perspectivas son las siguientes:



La perspectiva del cliente que responde a: para lograr hacer triunfar a la empresa, ¿cómo debemos atender a nuestros clientes? ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo?, ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra proporción de valor al servirlos?

La proporción de valor elegida será la que dé fuerza a los objetivos y medidas seleccionadas para esta perspectiva teniendo en cuenta de no limitarse sólo a indicadores de resultados. La estrategia para crear valor y diferenciación desde el punto de vista del cliente.

La perspectiva del proceso interno que responde a las preguntas: Para agradar a nuestros clientes ¿en qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes? ¿Qué procesos se deben dominar? ¿En qué debemos sobresalir? Las estrategias de los distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento de los empleados que responde a: Para lograr nuestra misión, ¿en qué y cómo la organización debe continuamente aprender, mejorar y crear valor? ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar las estrategias? ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? Las estrategias para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

La perspectiva financiera que responde a: si tenemos éxito, ¿cómo atenderemos a nuestros accionistas? ¿Cómo nos ven los accionistas? ¿Qué pasos financieros necesitamos dar para asegurar la ejecución de las estrategias? La estrategia del crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo desde el punto de vista del accionista

A partir de estas perspectivas, habrá que buscar los indicadores apropiados para cada una de ellas. Existen algunos indicadores de gestión que solo son "de dirección", en el sentido de que no dicen cuán cerca o lejos se está del objetivo, sino que solo indican si se va en la dirección adecuada.

El Tablero de Comando plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker: "Todo lo que se puede medir, se puede mejorar". Dicha frase da lugar a dos conclusiones:

- No medir aquello que no se tenga intención de mejorar.
- No intentar mejorar algo sin haber identificado el indicador de medida

Caminando hacia la confección del Cuadro de Mando:

La confianza exclusiva en indicadores financieros ha dado lugar a comportamientos orientados al corto plazo sacrificando la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto. Pero, ¿cuáles son los indicadores adecuados?

Como dijimos antes, el cuadro de mando mantiene los indicadores financieros a la vez que los complementa con indicadores anticipados, de resultados futuros. Pero ¿cuáles son los indicadores apropiados de resultados futuros?

“La respuesta es obvia”, dicen Norton y Kaplan, “¡medir la estrategia!”²⁸.

En consecuencia, todos los indicadores de un cuadro de mando, financieros y no financieros, deben derivarse de la misión y estrategia de la organización.

Tal cual indican Norton Y Kaplan en su libro “¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?”, este sistema de gestión posee tres dimensiones claramente destacadas:

1. La estrategia. Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal es sumamente necesario. A través del Tablero de control las organizaciones describen y comunican su estrategia.
2. El enfoque. Es necesario crear un enfoque fuerte. Con el cuadro de mando integral cada recurso y cada actividad de la organización queda alineada con la estrategia.
3. La organización. Movilizar a todos lo empleados para que actúen de forma completamente distinta.

“El Cuadro de Mando Integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer los nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales”.²⁹

Los autores precitados proponen cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

Primer Principio, traducir la estrategia a términos operativos:

²⁸ D. Norton y R. Kaplan. “¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?” Editorial Gestión 2000, España 2000. Pág.14

²⁹ Ibid.

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Las empresas deben capitalizar las capacidades y los activos, tangibles e intangibles, existentes en la organización. Las estrategias de la empresa y el cuadro de mando integral permiten desatar capacidades y activos que están escondidos o congelados dentro de la antigua organización.

*“El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos, aunque no financieros, tales como duración de los ciclos, participación del mercado, innovación, satisfacción y competencias, permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no solo inferir. El concepto de valor del cliente describe el contexto en el que unos activos intangibles como empleados con formación y motivados y servicios de información al cliente se transforman en resultados tangibles, por ejemplo, retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios, en definitiva, beneficios”.*³⁰

Al traducir su estrategia y con un cuadro de mando integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de las unidades y empleados.

Segundo principio, alinear la organización con la estrategia:

Las organizaciones están formadas por distintos sectores, áreas, departamento y personas, cada uno con su propia estrategia. Pero una organización no es solo la suma de sus partes si no que las estrategias deben estar conectadas e integradas. La empresa debe definir las conexiones o vínculos.

*“Las empresas de éxito utilizan el cuadro de mando integral de forma coordinada en toda su organización para asegurarse de que todo el todo exceda a la suma de las partes”.*³¹

Tercer principio, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo:

Todos los miembros de la organización deben contribuir activamente, para ello deben comprender la estrategia y realizar su trabajo diario de forma de contribuir al éxito.

*“No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, si no de comunicar desde arriba hacia abajo”.*³²

³⁰ D. Norton y R. Kaplan. ob.cit. Pág. 18

³¹ D. Norton y R. Kaplan. ob.cit. Pág. 19

³² Ibid.

Algunos directivos son escépticos en cuanto a comunicar la estrategia a toda la organización por miedo a que se filtre información a la competencia; pero la organización no puede trabajar hacia el logro de algo que no conoce bien.

Brian Baker³³ responde a esto diciendo, "conocer nuestra estrategia les servirá de poco, a no ser que puedan implementarla. Por otro lado, no tenemos posibilidad de aplicar nuestra estrategia si nuestra gente no la conoce. Es un riesgo que tenemos que correr".

Incorporar los sistemas de compensaciones e incentivos al cuadro de mando integral permite aumentar el interés de los empleados en todos los componentes de la estrategia quienes se interesarán cada vez mas en los indicadores que la integran.

Cuarto principio, hacer de la estrategia un proceso continuo.

La mayoría de las organizaciones llevan a cabo la gestión a través del presupuesto y el plan de operaciones. Mensualmente el directorio se reúne a verificar los resultados comparándolos con lo planeado, analizando las desviaciones y elaborando un plan de acción para corregir las desviaciones. Este procedimiento, perteneciente a la gestión táctica es necesario. Pero no suficiente. Es necesaria la introducción de un proceso para gestionar la estrategia.

Norton y Kaplan denominan a este proceso "de doble bucle", porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

Al implementarlo las organizaciones deben:

- Por un lado vincular la estrategia con el control presupuestario,
- Por el otro, introducir una sencilla reunión de directivos para revisar la estrategia periódicamente
- Y finalmente, desarrollar un proceso para aprender y adaptar la estrategia.

Quinto principio, movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Para crear una organización basada en la estrategia se hace fundamental la participación activa del equipo directivo. Deben saber comunicar al resto de la organización que la implementación del cuadro de mando es un proyecto de cambio.

³³ Brian Baker, vicepresidente ejecutivo de *Mobil North American Marketing and Refining*. Líder de la industria del petróleo en el año 1997. Brian Baker fue impulsor de la implementación del Cuadro de mando en *Mobil Oil Corporation*.

"Para los buenos directivos no hay un estado contable por supuesto. El paisaje competitivo cambia continuamente por lo que las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y amenazas".³⁴

³⁴ R. Kaplan y D. Norton. "¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?" Editorial Gestión 2000. España, 2000. Pág. 25

TRABAJO DE CAMPO

El Ing. Rodolfo Eduardo Biasca³⁵ propone cuatro etapas para la construcción de un Tablero de comando adecuado para una pyme. Las mismas son las siguientes:

* **Diseño.** En esta etapa se determinarán todos los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los indicadores. A saber, las características del negocio, las particularidades de la empresa, la existencia de estrategias, los destinatarios de la información del Tablero de Comando, la cultura de la organización, las relaciones interpersonales, entre otros. Es decir, esos aspectos que hacen que ciertos indicadores sean útiles para una empresa y no para otras. Lo que sería la individualización de esta empresa en particular, "AT S.A.:"

* **Arquitectura de Indicadores.** En esta etapa se definen los objetivos, las metas, los indicadores y sus formas de cálculo, los valores de referencias y la explicación de los motivos por los cuales creímos conveniente la utilización de tal o cual indicador, así como el descarte de otros.

* **Informática.** Es la definición de cómo se van a recolectar y presentar los datos que formarán parte de la información necesaria para la elaboración de los indicadores.

* **Utilización:** Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla. En esta última etapa se realiza la integración del Tablero de Control al resto de la información de la gestión de la empresa. Incluyendo una correcta capacitación, logrando una toma de conciencia por parte, tanto de los usuarios como de los participantes de la elaboración de los datos que forman el Tablero de Comando.

Estas cuatro etapas forman, según Biasca, un proceso de diez pasos, a saber:

³⁵ Rodolfo Eduardo Biasca es Ingeniero Industrial (UBA). Nació en Argentina, trabajó en 20 países y en más de 140 organizaciones. A los 55 años de edad, ha tenido una intensa vida profesional como gerente, consultor, profesor y autor. Dictó su primer seminario sobre "Tablero de Comando" en 1974 y ha estado trabajando y enseñando el tema "Control de Gestión" desde esa época, actualizando permanentemente el enfoque. Presidente de R. Biasca y Asociados, empresa consultora que integra el *Valuation Research Group*. Dictó más de 400 seminarios, cursos y conferencias; y escribió 9 libros. Entre ellos "Change Management".

El **primer paso** consiste básicamente en la definición del negocio y a partir de ello se podrá comenzar a elaborar la misión, los objetivos y las estrategias. Es necesario conocer la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos) y los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente).

“AT” es una sociedad anónima que se desempeña como Agente Oficial comercializador de telefonía celular desde el año 1994.

Por lo tanto, es una empresa de servicios donde el “producto” es intangible, y donde la calidad de atención al cliente juega un papel fundamental. Si bien con el Tablero de Comando buscaremos dinamizar la parte “operativa”, no podemos olvidar que se trata de un servicio con las particularidades que ello significa, y las cuales deberán ser tenidas en cuenta al seleccionar los indicadores que formarán parte del Tablero.

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes, son cuatro³⁶:

1- Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados.

2- Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita un corte de cabello, debe estar ante un peluquero para que lo realice.

3- Heterogeneidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

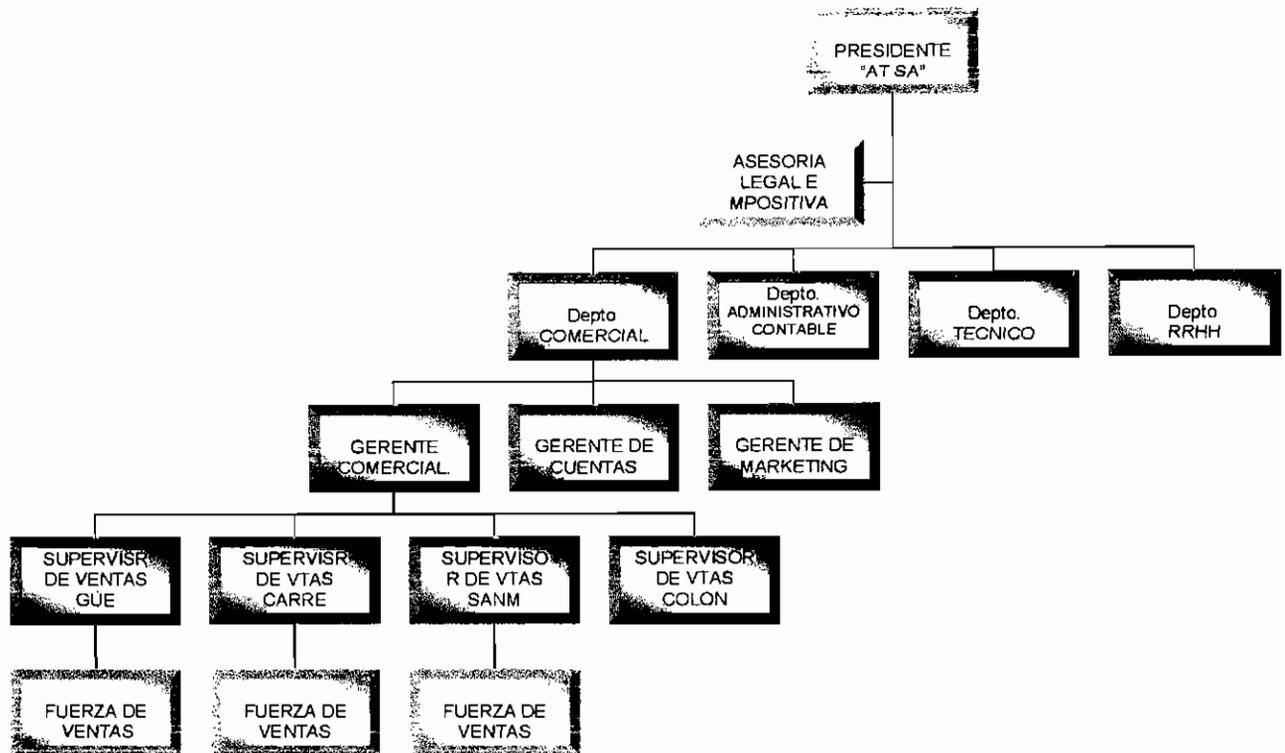
³⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

4- **Carácter Perecedero:** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, las horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otra ocasión, sencillamente se pierden para siempre.

"AT S.A." cuenta con una planta permanente de 35 personas entre técnicos, personal administrativo y vendedores. Dentro de estos últimos, la comercialización se divide en directa (personal que se encuentra en relación de dependencia) y sub agentes zonales y regionales (que no se encuentran en relación de dependencia).

"AT SA" presenta el siguiente organigrama, el cual se revisa periódicamente para constatarlo con la realidad:

“AT SA” ORGANIGRAMA FORMAL



Al ser "AT SA" un agente oficial, existen ciertos requisitos que debe cumplir con anterioridad al inicio de actividades. Y con posterioridad, durante el transcurso de la relación prestatario-agente, existen ciertas pautas a respetar. Las mismas son impartidas por el prestatario.

Estas pautas le otorgan libertad de acción al agente en algunos casos, pero coartan su accionar en oportunidades, debiendo solicitar la autorización correspondiente para poder ejercer una determinada acción.

Tal cual lo indicaba más arriba Biasca, una vez que se ha definido el negocio, se podrá comenzar a elaborar la visión, los objetivos y las estrategias. Si bien suponemos que la empresa ha de tener visión, objetivos y estrategias, ya que es imposible pensar una compañía sin ellos, lo averiguamos a través de la técnica de la entrevista (Anexo I). La misma fue realizada al presidente de la empresa "HN".

Las conclusiones de la entrevista son:

- Los objetivos son elaborados por el presidente a partir de las indicaciones recibidas por el prestatario, este último establece metas a alcanzar mensualmente de acuerdo a la época del año y posee un plan de premios para aquellos agentes que las logren.
- El presidente comunica los objetivos mensualmente y por escrito al resto de la organización, incluidos los vendedores.
- El presidente asegura que si bien posee estrategias elaboradas al menos en "su cabeza", no posee una declaración formal de las mismas. Por esta razón, las primeras conjeturas nos indican que los empleados no conocerán las estrategias o tendrán una vaga idea de las mismas.
- El presidente responde que sí poseen una "misión formal". La misma es
- "Desarrollar relaciones duraderas y eficaces con cada cliente, generando así una consistencia adicional a cada producto y agregando valor a la prestación del servicio en un marco de atención personalizada y eficiente".

- “HN” es un profesional en Ciencias Económicas con lo cual nos asegura tener conocimiento del Tablero de Comando, aunque desconocía de la posibilidad de aplicarlo con facilidad a Pequeñas y Medianas Empresas.
- “HN” nos informa que al tener su residencia en el extranjero, periódicamente recibe vía informática distintos informes del desenvolvimiento del ente. La retroalimentación se produce por el mismo medio si la situación lo permite, si no vía telefónica o se aguarda a su llegada a la ciudad de Mar del Plata.
- La estructura con que recibe dichos informe es utilizando planillas de cálculo y textos. No se elaboran gráficos representativos.
- La periodicidad con la que los informes se envían a “HN” depende de la materia de la que traten. Para algunos, como por ejemplo el informe de ventas, existe un tiempo preestablecido que debe ser respetado. Para otros informes la frecuencia es más aleatoria.
- Cuando se le preguntó sobre si los empleados conocían la manera en que los mismos contribuían a los objetivos y metas de la empresa concluyó en que los vendedores lo conocen perfectamente ya que poseen, además de su sueldo fijo, comisiones variables con respecto a las ventas. Por lo tanto, al menos en el ámbito comercial, los empleados conocen de que manera contribuyen al logro de objetivos porque de ello dependerán sus ingresos. El resto de los empleados que no forman parte de la fuerza de ventas, según “HN”, conocen la función que desempeñan en la empresa en conjunto por lo tanto deberían saber cual es su papel en el logro de metas.
- La última de las preguntas es abierta y se le permite expresar todo aquello que crea conveniente para colaborar con esta investigación y la elaboración del Tablero, y nos indica que su principal incertidumbre radica en la manera en que se llevará a cabo la implementación y concientización de los empleados para comenzar a gestionar a partir de un Cuadro de Mando.

En el diseño metodológico habíamos concluido en que dependiendo de cuáles fueran las conclusiones extraídas de la entrevista al presidente, procederíamos a decidir sobre la validez de las respuestas a lograr a partir de los cuestionarios al resto de los empleados. Como suponíamos, las estrategias no se encuentran establecidas formalmente, por lo tanto tampoco podrán ser conocidas por los empleados y al ser esa una de las preguntas del cuestionario el mismo será modificado y reemplazado por el correspondiente al Anexo II.

Las conclusiones que obtenemos de los cuestionarios a los empleados son las siguientes, las mismas se encuentran cuantificadas en el anexo III con sus respectivos gráficos representativos:

- Los empleados en general afirman que conocen la manera en que contribuyen a alcanzar las metas de la organización.
- También, un 83% de los empleados aseguran conocer la misión de la empresa.
- El 100% de ellos participan de la elaboración de los informes periódicos de gestión, pero solo el 40% de ellos forman parte del procesamiento de los datos.

De las herramientas aplicadas podemos concluir en que la misión y los objetivos se encuentran formalizados, no así las estrategias. Pero como dijimos anteriormente, el Tablero de Comando permite gestionar a partir de las estrategias de la empresa. El mismo, juega un papel vital reestructurando la organización a partir de cómo es descripta la estrategia. Por lo tanto, trataremos de formularlas.

Definir la estrategia significa implementar canales de comunicación claros y directos que permitan alinear y orientar la organización de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba (feedback) de manera tal que se produzca un claro entendimiento de los objetivos y metas definidas.

El plan estratégico deberá primero ser entendido e internalizado por el directorio, para luego ser bajado a toda la organización.

Por lo tanto, el primer paso propuesto por Biasca quedaría planteado de la siguiente manera:

1- Misión:

“Desarrollar relaciones duraderas y eficaces con cada cliente, generando así una consistencia adicional a cada producto y agregando valor a la prestación del servicio en un marco de atención personalizada y eficiente”.

2- Visión:

“La empresa quiere convertirse en los próximos años, en el agente oficial de telefonía celular número uno de Mar del Plata”.

3- Definición del Negocio

- Clientes: público en general que adquieren unidades para uso personal individual; y empresas que adquieren planes simples (menos de 5 líneas telefónicas) o corporativos (mas de 5 líneas telefónicas).

- Servicio:

a- Venta de telefonía móvil con cobertura nacional GSM/GPRS en toda la república argentina.

b- Organización, gestión y control de subagencias de ventas de telefonía móvil con cobertura nacional GSM (Global System for Mobile Communications) en toda la república argentina.

- Productos:

a- “Abono”: línea con costo fijo facturado mas consumo variable optativo.

b- “Prepago”: línea sin costo fijo, sin factura; más consumo variable obligatorio cada determinado período preestablecido por la prestataria.

c- “Empresas”: planes con distintas opciones para adecuarlo a la estructura de gastos y personal de las distintas empresas.

4- Objetivos: planteados mensualmente por la prestataria en base a los cuales se elaborarán los objetivos específicos.

5- Estrategias:

- Expansión constante en nombramiento de puntos de ventas propios y subagentes.
- Concentración en el servicio y clientes.
- Desarrollo de actividades promocionales y publicitarias para un incremento de ventas a partir de una penetración en el mercado.
- Desarrollo de mercados con la búsqueda constante de nuevos canales de comunicación.

En el segundo paso es necesario evaluar cuál es la posición de los gerentes en cuanto a sus objetivos personales, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa. De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar.

En "AT SA" encontramos las siguientes características:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.
- Conducción descentralizada al menos territorialmente.
- Administración por resultados/objetivos, una alta proporción de la remuneración es variable.
- Dirección personalista con escasa pero en ascenso, delegación de autoridad.
- Supervisión directa, en asuntos preestablecidos, por parte del directorio.
- Apertura total al ingreso de nuevas propuestas de management.
- Fluidez de comunicación entre la totalidad de las áreas.

El tercer paso lo constituirá la selección de áreas clave. Decíamos antes que las áreas clave son aquellos temas relevantes a monitorear cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de la empresa dentro de un entorno competitivo, aún

cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno. A partir de la información recabada y su análisis, decidimos seleccionar las siguientes áreas clave para el caso de "AT SA":

- Comercialización y Marketing
- Liderazgo en servicio
- Rentabilidad
- Productividad
- Eficiencia financiera
- Rendimiento del capital
- Perfil del personal

En el paso siguiente realizaremos la selección de cada uno de los indicadores para cada una de las respectivas áreas clave. La selección de indicadores suele ser una mezcla equilibrada de índices físicos y monetarios, de información interna e información de contexto, de información de corto y mediano plazo.

Tal cual indicamos anteriormente, la situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (por ejemplo, una empresa en crisis vigilará su endeudamiento). La naturaleza del contexto también influye. En una época de la hiperinflación se vigila diariamente el flujo de fondos, en momentos de desabastecimiento se monitorean más indicadores de stocks.

Volvemos a lo que el autor Alberto Ballvé³⁷ nos proponía. El autor afirma que de acuerdo a las distintas necesidades de la empresa, existe la posibilidad de aplicar cuatro tipos de tableros diferentes.

Al tratarse de un presidente con estilo de dirección personalista y operativo, consideramos que el Tablero que le permitirá tener disponibilidad de información para hacer un seguimiento diario sobre la situación de la empresa, para poder tomar las medidas correctivas necesarias es el Operativo.

³⁷ Alberto M. Ballvé; Director del Área de Información y Control para la Dirección y Negocios de la Universidad Austral y profesor visitante del IPADER (México), INALDE (Colombia), IDE (Ecuador) e ISE (Brasil). Licenciado en Administración de Empresas y Contado Público Nacional de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Master en Economía y Administración de Empresas en el IESE de la Universidad de Navarra. Invitado por el profesor Robert S. Kaplan, ha sido Scholar Visiting de la Harvard Business School.

“Tener información de períodos largos, mensual, trimestral, semestral, provoca hacer un esfuerzo especial para verla y analizarla, y, en definitiva, trabajarla”³⁸.

Es necesaria la información diaria, y ésta es la que corresponde al Tablero Operativo.

TABLERO DE COMANDO OPERATIVO:

INDICADORES CLAVE PARA EL TABLERO DE COMANDO OPERATIVO:

A cada área clave le corresponden distintos indicadores:

AREA CLAVE	INDICADOR CLAVE
Comercialización y marketing	Ventas por sucursal propia Ventas por subagente Ventas por producto Participación por producto sobre total Punto de equilibrio ³⁹ Crecimiento de las ventas

³⁸ A. Ballvé. “Tablero de control. Organizando para crear valor”. Pág. 89

³⁹ El punto de equilibrio representa las **cantidades** (kilos, cajas, docenas, etc.) que se deben fabricar y vender para cubrir los costos fijos y variables.

$$\text{Ventas} = \text{Costos Totales}$$

$$\text{Ventas} = \text{C Fijos total} + \text{C Variable total}$$

$$\text{Donde } C_{\text{vbleTotal}} = \text{CVT} = \text{Costo variable unitario} \times \text{cantidad} = \text{CVu} \times q$$

$$\text{Y Ventas} = \text{Precio unitario} \times \text{cantidad} = \text{Pu} \times q$$

$$\text{Pu} \times q = \text{CF} + \text{CVu} \times q$$

$$\text{Pu} \times q - \text{CVu} \cdot q = \text{CF}$$

$$q (\text{Pu} - \text{Cv}) = \text{Cf}$$

$$q = \text{Cf} / (\text{Pu} - \text{CVu}) = \text{Cf} / \text{CM}$$

Donde **CM = contribución marginal**: Es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables, que debe alcanzar para cubrir los costos fijos y generar utilidades.

⁴⁰ En la realidad empresarial, dentro del área de Comercialización suele ser común encontrar el “**índice precio**”, para reflejar las variaciones habidas en los valores de los productos y servicios en el período. Pero, por tratarse de celulares y del servicio de telecomunicaciones creemos que no es de utilidad para este caso en particular, ya que el agente no puede intervenir en ninguno de los dos aspectos. Son condiciones impartidas por la prestataria, que deben respetarse.

	40
Liderazgo en servicio	Crecimiento del tamaño del mercado Participación de mercado
Rentabilidad	Gastos de administración por líneas en servicio Costo unitario por línea Margen de utilidad bruta
Productividad	Ventas por empleado Proporción Horas extras Dotación de personal efectivo 41
Eficiencia financiera	Endeudamiento Deudas sobre activo total Capital de trabajo o capital corriente Índice de liquidez o cash flow Prueba ácida
Rendimiento del capital	Beneficios por acción 42

⁴¹ Uno de los indicadores más utilizados en la realidad empresarial dentro del Área clave Productividad es el de “Ciclo Operativo”, el cual mide el número de días que se tarde en vender el inventario sumado al número de días necesarios para cobrar los créditos por ventas; por lógica en este indicador la unidad de medida son los días. Consideramos, dadas las características del negocio excluirlo de este Tablero ya que las operaciones si bien son realizadas en efectivo y a crédito, se trata de un producto que no se stockea en grandes cantidades. El motivo de esta afirmación es el dinamismo del mercado de la tecnología en general, donde un producto “novedoso hoy” deja de serlo al día siguiente. Con el “Índice de rotación de stock” bastará para conocer información sobre los inventarios.

Por otro lado, también es común encontrar en el área de productividad índices correspondientes al uso de la **capacidad instalada**, a los mismos los consideramos apropiados para el sector industrial, pero no aportarían demasiado a este caso en particular. No podemos olvidar que lo que deseamos es un tablero de comando completo pero sin caer en la sobreabundancia de información que no nos permita ver lo realmente relevante.

<p>Perfil de personal</p>	<p>Gastos de capacitación por empleado Edad promedio del personal Eficiencia de la capacitación Rotación de personal Ausentismo</p> <p>43</p>
---------------------------	---

En definitiva, el Tablero de comando quedaría expresado en el siguiente cuadro:

⁴² Para aquellas empresas que cotizan en bolsa existe indicador ampliamente utilizado, el mismo es el **"índice de evolución de cotización"**. Lo deseamos por razones obvias, la empresa "AT SA" no cotiza en bolsa.

⁴³ Dentro del área del Personal suele encontrarse el **"índice de accidentes de trabajo"**. El mismo es de uso corriente principalmente en las industrias, decidimos descartarlo por no considerarlo significativo ni representativo de la realidad de "AT SA". A la misma conclusión arribamos en lo que respecta a índices correspondientes a variaciones en el precio de materiales, variación de existencias, entre otras.

AREA CLAVE	INDICADOR CLAVE
Comercialización y marketing	Ventas por sucursal propia Ventas por subagente Ventas por producto Participación por producto sobre total Punto de equilibrio Crecimiento de las ventas
Liderazgo en servicio	Crecimiento del tamaño del mercado Participación de mercado
Rentabilidad	Gastos de administración por líneas en servicio Costo unitario por línea Margen de utilidad bruta
Productividad	Ventas por empleado Proporción Horas extras Dotación de personal efectivo
Eficiencia financiera	Endeudamiento Deudas sobre activo total Capital de trabajo o capital corriente Índice de liquidez o cash flow Prueba ácida
Rendimiento del capital	Beneficios por acción
Perfil de personal	Gastos de capacitación por empleado Edad promedio del personal Eficiencia de la capacitación Rotación de personal Ausentismo

La definición de indicadores será el quinto paso. En el ítem anterior hicimos una selección de indicadores, pero ahora debemos establecer cual es el significado de cada uno de ellos. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado la función de cada indicador y debemos exponerlo con claridad para después poder transmitirlo de la misma manera.

A continuación, una descripción de cada uno de los indicadores, y las fórmulas para el cálculo de los distintos indicadores. ¿Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, 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.

Agregaremos además, la unidad de medida y la frecuencia de cada uno de los indicadores.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FORMULA
Ventas por sucursal propia	Pesos	Mensual	Total de ventas desagregado por sucursales.
Ventas por agente	Pesos	Mensual	Total de ventas desagregado por agente.
Ventas por producto	Pesos	Mensual	Total de ventas desagregado por producto.
Participación por producto	Porcentaje	Mensual	Unidades vendidas producto "x" / Total de unidades vendidas
Punto de equilibrio	Unidades	Mensual	Costos fijos / margen de contribución unitario
Crecimiento de las ventas	Porcentaje	Mensual	(vtas. del período-ventas del período anterior) /vtas. Período anterior*100

⁴⁴ El ratio en cuestión podría ser analizado en el caso de contextos estables, tanto en pesos como en unidades. Pero este no es el caso de nuestro país, razón por la cual se recomienda la utilización de ratio "en unidades" por estar comparándose dos períodos diferentes. De lo contrario, el procedimiento sería ajustar por inflación para poder llevarlo a moneda homogénea. En el caso de "AT SA", CTI MOVIL posee un compromiso elaborado en el año 2006 y renovado en el 2007 por medio del cual le asegura a sus clientes el mantenimiento de los precios por dicho período. Por esta razón, en este caso y mientras se mantenga el compromiso, la fórmula podría ser utilizada en sus dos modalidades, indistintamente.

Crecimiento del tamaño del mercado	Porcentaje	Mensual	(ventas del mercado en el período/vtas. del mercado período anterior*100)-100
Participación de mercado	Porcentaje	Mensual	Porcentaje de líneas activas en relación al resto del mercado-
Gastos de administración por líneas en servicio	Pesos	Mensual	Sumatoria Gastos administrativos/unidades vendidas
Costo unitario por línea	Pesos	Mensual	Costo total / número de unidades vendidas
Margen de utilidad bruta	Pesos	Mensual	(ventas – costo de ventas) / ventas ⁴⁵
Ventas por empleado "directo"	Pesos	Mensual	Sumatoria de ventas sucursales propias/cantidad de empleados directos
Proporción de horas extras	Unidades	Semanal	horas extras / total de horas
Dotación de personal efectivo	Unidades	Anual	Cantidad de personal en relación de dependencia.
Endeudamiento	Nro. De veces	Mensual	Pasivo / Patrimonio Neto
Deudas sobre activo total	Porcentaje	Mensual	Deudas/Activo Total *100

⁴⁵ Mide el porcentaje de cada peso de venta que queda después de que la empresa pagó sus egresos.

Margen de utilidad bruta = (Ventas - costo de ventas) / ventas = Utilidad bruta / ventas

Capital de trabajo o capital corriente ⁴⁶	Nro. De veces	Mensual	Activo corriente- Pasivo Corriente
Índice de liquidez ⁴⁷	Porcentaje	Mensual	Activo Corriente/Pasivo corriente
Prueba ácida ⁴⁸	Nro. De veces	Mensual	(Caja + Bancos + Créditos por ventas) / Pasivo Corriente
Beneficios por acción	Porcentaje	Anual	Utilidades / capital social
Gastos de capacitación por empleado	Pesos	Mensual	Sumatoria gastos capacitación / cantidad de empleados capacitados ⁴⁹

⁴⁶ Representa la diferencia entre lo que se tiene disponible para pagar las deudas y las deudas mismas. Se expresa por la relación: $\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

⁴⁷ Nos permite valorizar el grado de solidez financiera que tiene una empresa, comprando sus recursos con sus compromisos. Mientras mayor sea el activo corriente que el pasivo corriente, la empresa tendrá más holgura para el pago de las deudas, aunque cocientes demasiado altos pueden ser perjudiciales por que denotan la existencia de activos grandes con relación a volúmenes de negocios pequeños. Este cociente da la cantidad del activo y no su calidad, encerrando riesgos del tipo: mercaderías dañadas o de segunda mano, pasadas de moda, etc. Y cuentas por cobrar incobrables.

⁴⁸ Son pruebas más rigurosas al cociente de liquidez, que consiste en comprar el pasivo corriente, con los valores de rápida realización del activo corriente. Es decir, los activos menos líquidos son excluidos del rubro.

⁴⁹ Se consideran en el denominador de la fórmula a los vendedores únicamente por ser los únicos que se hayan en constante entrenamiento, el personal administrativo sólo participa de los planes de capacitación esporádicamente, razón por la cual no tienen la relevancia como para considerarlos parte de este indicador.

Edad promedio del personal	Unidades	Mensual	Sumatoria edad del personal / cantidad de empleados 50
Rotación del personal	Porcentaje	Mensual	(cantidad de personal entrante - cantidad de personal saliente) / total de personal * 100 ⁵¹
Ausentismo	Unidades	Mensual	Total de horas hombre perdidas / Total de horas hombres trabajadas * 100

⁵⁰ Al hacerse un extremo uso de la tecnología, la edad de las personas a capacitar es absolutamente importante. Es posible encontrar (sin poder generalizar) cierta resistencia a los avances tecnológicos, que se da con mayor fuerza a medida que la persona se va haciendo mayor. Por este motivo puede existir cierto retraso en la capacitación aumentando el costo de la misma, o un notable esfuerzo del personal que lo lleve a extremos de renunciar a su puesto de trabajo en caso de sentir que no rinde, por no poder ir "creciendo" al ritmo de la tecnología. Por esta razón, la edad de los empleados juega un papel importante en razón del rubro del que se trata. Deberá tenerse en cuenta la posibilidad de reasignarle otro puesto de trabajo en caso de que un análisis de costo – beneficio así lo requiera.

⁵¹ Ejemplo de uso: existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20; en un año. Una vez aplicada la fórmula, el resultado es del 1% anual lo que indica que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja. Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20, el resultado es del -48%. Lo que implica que la empresa decreció en personal en un 48% y la rotación es muy alta.

En el sexto paso hay que considerar los sistemas de programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (por ejemplo, si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos) . Así como realizar un análisis general del contexto.

"AT SA" tiene vigentes los siguientes sistemas:

- Supervisores: *Goal sharing* (cumplimiento de objetivos). Programa de premios a supervisores que alcancen objetivos.
- Vendedores: Comisión sobre lo vendido y cobrado.

El contexto marplatense actual presenta las siguientes características para este rubro en particular:

- Excesiva competencia en el sector
- Recesión y menores ventas en unidades

En consecuencia será necesario incorporar, como mínimo, los siguientes indicadores al listado anterior:

- Comisiones pagadas a vendedores
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos

UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FÓRMULA
Pesos	Mensual	Sumatoria de las comisiones abonadas a los vendedores/total de operaciones concretadas
Porcentaje	Mensual	Objetivos

⁵² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocomando.htm>

		cumplidos/objetivos propuestos
--	--	-----------------------------------

Estos dos indicadores presentados al final serán incorporados al Tablero en su área clave correspondiente. El primero de ellos en el área "Comercialización y marketing" y el segundo en el área clave "Productividad".

En el séptimo paso se establecerán parámetros de referencia para los indicadores, los cuales harán las veces de semáforos para indicar que tan lejos o cerca se encuentra la empresa de los objetivos planteados. Los indicadores medirán la actuación, el desempeño versus el estándar; y sobre el desvío que exista entre ambos habrá que tomar acciones correctivas.

Las bases que servirán de comparación son:

- los valores históricos.
- comparar con una meta.
- comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (*benchmarking*⁵³).

Una vez que se pone en funcionamiento el Tablero de Control este análisis de evolución es necesario porque el dato de un período por si mismo no dice nada, observar su evolución ya es control, su medición es el como funciona un tablero, su filosofía.

En el octavo paso, se definirá la forma de representación de los datos obtenidos, en tablas, gráficos, textos u otros. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema. En este caso comenzaremos aplicándolo a través de una planilla de cálculos con sus correspondientes fórmulas.

A continuación se presenta el Tablero de Comando "AT SA" elaborado en una planilla de cálculos.

⁵³ *Benchmark*: técnica basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización. Sirve para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo, y promover mejoras, sin tener que pasar por los ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder

AREA CLAVE	INDICADOR CLAVE	UNIDADES	TOTAL	SUBTOTAL
1- Marketing y Comercialización	1- Ventas por sucursal propia	\$	4690000	
	a-GUE			656600
	b-COLON			750400
	c-CARRE			1407000
	d-SANM			1876000
	2- Ventas por subagente	\$	2010000	
	a- I			603000
b- II			1005000	
c-III			402000	
3- Ventas por producto	a- Abono	\$	6700000	3417000
	b- Prepago			569500
	c- Empresas			2713500
4- Participación por producto	a- Abono	%	100%	51%
	b- Empresas			9%
	c- Prepago			41%
5- Punto de equilibrio	Unidades		18.553,6	
6- Crecimiento de las ventas	%		47%	
7- Comisiones a vendedores directos x línea	\$		8,29	
2- Liderazgo en servicios	8- Crecimiento del tamaño del mercado	%		47
	9- Participación del mercado en el Móvil	%		43
3- Rentabilidad	10- Costos de administración y dirección de la empresa	\$		8,29
	11- Costos unitarios por línea	\$		30,15
	12- Ingresos netos de las líneas móviles	\$		31
4- Productividad	13- Ventas por empleado directo	\$	187600	
	14- Proporción de horas extras	%	0,2542	
	15- Dotación de personal efectivo directo	Unidades	35	
	16- Cumplimiento de objetivos	%	102	
5- Eficiencia Financiera	16- Endeudamiento	Nº de veces	3,33	
	17- Deudas sobre activo total	%	35,67	
	18- Capital de trabajo o capital corriente	\$	2513043	
	19- Índice de liquidez o cash flow	Nº de veces	2,76	
	20- Prueba ácida	Nº de veces	0,95	
6- Rendimiento del capital	21- Beneficios por acción	Porcentaje	74,17	
7- Perfil del personal	22- Salario de participación por empleado	\$	125,02	
	23- Salario promedio del personal	Unidades	22,36	
	24- Retención del personal	%	100%	
	25- Ausentismo	%	1,356	

Elaboración propia

TABLERO DE COMANDO OPERATIVO:

AREA CLAVE	INDICADOR CLAVE	Unidad medida	TOTAL	PARÁMETROS		
				VERDE	ALARMA	ROJO
1- Comercialización y marketing	1- Ventas por sucursal propia a-GUE b-COLON c-CARRE d-SANM	\$	4690000	>	4603681	<
			656600	>	644515	<
			750400	>	736589	<
			1407000	>	1381104	<
	2- Ventas por subagente a-I b-II c-III	\$	1876000	>	1841472	<
			2010000	>	1973006	<
			603000	>	591902	<
	3- Ventas por producto a- Abono b- Prepago c- Empresas	\$	1005000	>	986503	<
			402000	>	394601	<
			6700000	>	6576687	<
4- Participación por producto a- Abono b- Empresas c- Prepago	%	3417000	>	3288344	<	
		569500	>	657669	<	
		2713500	>	2630675	<	
		100%	>	-	<	
5- Punto de equilibrio	%	51%	>	50%	<	
		9%	>10%	10 A 5%	<5%	
		41%	>40%	40 A 35%	<35%	
6- Crecimiento de las ventas por línea	Unidades	18.553,59	>	18553,59	<	
		47%	>	46,14	>	
7- Comisiones a vendedores directos por línea	\$	8,29	>	6,47	<	
2- Licitazgo en servicios	8- Crecimiento del tamaño del mercado	%	47	<	51,27	>
			43	>	50%	<
3- Rentabilidad	9- Participación del mercado CTI Móvil	%				
			10- Gastos de administración por línea	\$	6,29	<5%

	11- Costo unitario por línea 12- Margen de utilidad bruta	\$ %	30,15 61	< >	78,00 50%	> <
4- Productividad	13- Ventas por vendedor directo 14- Proporción de horas extras 15- Dotación de personal efectivo directo 16- Cumplimiento de objetivos	\$ % Unidades %	187600 0,25 35 100	> < >70	184147,24 50,0 - 70	< > <70
5- Eficiencia Financiera	16- Endeudamiento 17- Deudas sobre activo total 18- Capital de trabajo o capital corriente 19- Índice de liquidez o cash flow 20- Prueba ácida	Nº de veces % \$ Nº de veces Nº de veces	3,33 35,67 2513043,42 2,76 0,95	< < > > >	1 1 0 2 1	> > < < <
6- Rendimiento del capital	21- Beneficios por acción	Porcentaje	74,17			
7- Perfil del personal	22- Gastos de capacitación por empleado 23- Edad promedio del personal 25- Rotación del personal 26- Ausentismo	\$ Unidades % %	240 29,66 11% 1,356	< > > <	\$ 600 - 0 a 1 10	> < <

Elaboración propia

Anteriormente hemos nombrado a Norton y Kaplan como pioneros en el tema del Tablero de Comando, los mismos proponen la división de los indicadores o ratios en cuatro perspectivas. Dicho concepto volcado a nuestro trabajo nos permite agrupar los indicadores de la siguiente manera:

- Perspectiva del cliente:
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva financiera
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los empleados.

Perspectiva Del cliente	INDICADOR CLAVE Ventas por sucursal propia Ventas por subagente Ventas por producto Participación por producto sobre total Crecimiento de las ventas Crecimiento del tamaño del mercado Participación de mercado
De los procesos internos	Gastos de administración por líneas en servicio Costo unitario por línea Ventas por empleado Proporción Horas extras Dotación de personal efectivo Rotación de personal Ausentismo
Financiera	Punto de equilibrio Margen de utilidad bruta Endeudamiento Deudas sobre activo total Capital de trabajo o capital corriente Índice de liquidez o cash flow Prueba ácida Beneficios por acción

Del aprendizaje y crecimiento de los empleados	Gastos de capacitación por empleado Edad promedio del personal Eficiencia de la capacitación
--	--

El ante último paso consiste en el proceso educativo para todos los niveles que, la gestión a partir de un tablero de control, amerita. La elaboración del Tablero de Comando implica un esfuerzo de comunicación y capacitación adicional al normal. El personal debe conocer sobre la funcionalidad del Tablero de comando y su correcta elaboración, es importante, además, que conozcan su participación en la construcción del Tablero.

Con anterioridad a comenzar con el plan de capacitación suponemos que tenemos la completa aprobación de la gerencia y su total comprensión del Tablero y su funcionalidad.

Es decir, ya hemos elaborado en Tablero con al autorización de la gerencia, pero también habrá que interiorizar a ellos sobre los distintos conceptos que esto implica.

El plan de capacitación que proponemos consiste básicamente en lo siguiente:

En primer lugar se capacitará a los supervisores. Los mismos harán las veces de líderes con respecto a la capacitación y con el resto de los empleados; para que un vez que se de por terminado el entrenamiento, puedan ir despejando las dudas que surjan al comenzar con al utilización del Tablero.

La capacitación a los supervisores se basará en:

- Conceptos novedosos de management actual entre los cuales encontramos el Cuadro de mando como herramienta de gestión.
- La importancia del control de gestión.
- Cómo se utiliza y para que sirve el Tablero de control.
- Cómo llevar a cabo su seguimiento.
- Cómo transmitir lo aprendido en esta capacitación al resto de los empleados a fin de disminuir al mínimo las distorsiones normales de toda comunicación.

Éste trabajo final servirá de fuente para comenzar a gestionar en "AT SA" a través de esta herramienta.

La capacitación estará a cargo de un *trainer* designado al efecto.

María Laura Vicente, en calidad de autora de este trabajo (elaborado con la colaboración de MBA Roberto Carro), ha sido designada *trainer* de esta capacitación a los

líderes formales, por haber creído en la necesidad de implementarlo en "AT SA" y así proponerlo.

La capacitación tendrá una duración total de ocho horas distribuidas en cuatro jornadas de dos horas cada una.

El entrenamiento incluirá tanto material escrito como audiovisual, y al final del mismo se practicará un examen para comprobar tanto, los resultados obtenidos como así también la eficiencia de la capacitación.

Una vez concluida la capacitación, y durante el primer mes de implementado el tablero se programará una reunión semanal con el personal para poder recibir comentarios sobre la nueva manera de gestionar. Además, una simple reunión con el personal puede generar un elevado compromiso de ambas partes.

El último paso consiste en la integración del Tablero de Control al resto de la información de la gestión de la empresa.

En una conferencia denominada "Segunda Exposición *Business to Business*", correspondiente al Ciclo de Conferencias "La Empresa de Cara al 2000", realizada en el año 1997, el Dr. Rodolfo Biasca decía:

"Una de las cosas que a mí me sorprendió mucho en mi actividad profesional fue el día que visité por primera vez la casa matriz de una importante empresa. Cada empleado en la consultora tiene al lado de su escritorio tres gráficos donde están los indicadores más relevantes de su actividad, donde figura cuál es el objetivo, cómo va a evolucionando el indicador -que él mismo llena- y de esa manera se sabe cómo va evolucionando. Hay una pared en un lugar del edificio, al que ellos llaman Visual Management System o Sistema de Administración Visual, donde están los principales indicadores de toda la consultora".

"En muchas empresas se habla de los indicadores generales pero después al hablar con un empleado de administración, con un supervisor de fábrica, con un supervisor de ventas, se van a dar cuenta que al nivel de él no tiene en claro cuáles son sus objetivos, qué se le pide, cómo se lo compara y cómo contribuye con el éxito de la compañía. El tablero de control es un tremendo elemento de comunicación; les sirve a los gerentes para comunicar, para explicar, para capacitar, entonces no debe verse solamente como un conjunto de información de la que se dispone en una carpeta y que esa carpeta la llevan a las reuniones para destrozarse a los adversarios circunstanciales que pueden tener en ella".

"Si ustedes toman un gerente general, un número uno renombrado, exitoso, de esos que llevan la compañía en una forma fantástica y le preguntan en cuántos indicadores se fija, se fija en pocos

y no es que desconozca los otros. Si no que encadenan verticalmente los indicadores. transmiten los indicadores a todo nivel. Relacionan el tablero de control con planes, con presupuestos y con el esfuerzo de transformación de la compañía.

No tengan un plan de reducción de costos por un lado, un esfuerzo de ISO 9000 y un tablero de control por otro y finalmente vean el balance independientemente. Integren todo; relacionen el tablero de control con la persona, que cada uno a todo nivel tenga objetivos, resultados y elementos de comparación”.

CONCLUSION

CONCLUSION:

Por información relevante entendemos aquella que es importante y oportuna, que agrega valor en la gestión, que no distrae la atención hacia aspectos que no sean el foco mismo del problema.

La información que llega a la dirección en papel, muchas veces es voluminosa; son frecuentes los grandes análisis con cuadros, gráficos, tablas, etc., que nadie quiere leer para no perder su tiempo, el cual es, habitualmente, un recurso escaso de los directivos.

Pero en los tiempos que corren, la revolución tecnológica constituye un importante avance en el camino hacia la solución de esta problemática.

El Tablero de comando, a través de sus áreas e indicadores clave, muestra la información necesaria para establecer un diagnóstico de la organización en cuestión y tomar a partir de ello, las acciones correctivas necesarias.

El Tablero se elabora en base al espíritu de la organización, a saber: su misión, su visión y sus objetivos y estrategias. En resumen, la razón de ser de la empresa.

Gestionando a partir de ello, no solo se define a dónde se quiere llegar, sino también qué es necesario realizar para lograrlo. Se define el fin y los medios para llegar al mismo.

En el caso tratado en este trabajo, la descentralización territorial de sus miembros produce la necesidad de compilar la información de manera tal que, con un simple vistazo del Tablero permita apreciar la realidad del ente. Las distorsiones lógicas producto de la distancia hacen necesaria la aplicación de esta herramienta.

A través de una correcta capacitación al personal, todos estarán trabajando con un mismo objetivo y hacia un mismo lugar, porque esa es la filosofía del Tablero de Comando.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA:

- Ballvé. TABLERO DE CONTROL. Organizando para crear valor. Ed. Macchi. Buenos Aires 2000.
- Drucker P. ESCRITOS FUNDAMENTALES. Tomo 2. Ed. Sudamericana. Argentina 2002.
- Kaplan R. y D. Norton. CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Ed. Gestión 2000.com. Barcelona 2001
- Kaplan R. y D. Norton R. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD). Ed. Gestión 2000. Barcelona 1997.
- Koontz H. Y C. O'Donnell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. 3ra. Edición. Ed.Mc Graw Hill. México 1995
- Koontz H. y H. Weihrich. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Enfoque internacional. Ed Mc Graw Hill. México 20016ta. Edición.
- North k., Rivas R. GESTION EMPRESARIAL ORIENTADA AL CONOCIMIENTO. Ed. Dunken. Bs. As. 2004
- Vazquez Doderó, J. –Weber E. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTION. Ed Folio. Barcelona 1997.
- COSTOS Y GESTION. 27mo. Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tandil. Tomo I. 2004
- Revista Mercado, Conceptos & herramientas de Management. Módulo 1, cuaderno nro.24. Autor: Santiago C. Lazzati
- www.controldegestion.com.ar
- www.gestiopolis.com
- www.strategyexe.com.a
- www.tablerodecomando.com.ar

ANEXOS

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE "AT S.A.":

Nombre: "HN"

Edad: 50 años

Puesto: Presidente de "AT s.f.:"

1. ¿Podría realizar una breve descripción de su empresa?
2. ¿Generalmente, se trabaja en tomo a objetivos y metas establecidos o se van tomando decisiones sobre la marcha?
3. ¿Recibe informes periódicos sobre el desenvolvimiento de la gestión de la empresa?
4. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Con que frecuencia recibe dichos informes? ¿Con que estructura: gráficos, textos u otros?
5. ¿Se les comunica a los empleados su contribución al logro de los objetivos de la empresa?
6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿De que forma se les comunica a los empleados su contribución al logro de los objetivos de la empresa? ¿Por qué medios?
7. ¿Posee la empresa una misión formal? ¿Sus empleados la conocen?
8. ¿Posee una descripción formal escrita de las estrategias de la empresa?
9. De ser afirmativa, sus empleados, ¿tienen conocimiento de ellas?
10. ¿Ha oído hablar del tablero de comando?

11. ¿Desearía agregar algún comentario u aclaración final?

Muchas gracias.

ANEXO II

El siguiente cuestionario tendrá el carácter de anónimo y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicado a un trabajo final universitario.

CUESTIONARIOS A LOS DIVERSOS EMPLEADOS:

Nombre:

Edad:

Puesto: (marque con una cruz):

Depto. técnico

Depto. Ventas

Depto. Administrativo

1- ¿Conoce de qué manera contribuye a lograr los objetivos en la empresa?

- Si
- No

2- ¿Conoce la misión de la empresa?

- Si
- No

3- ¿Manipula en su trabajo diario alguna información que sirva de base a los informes periódicos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4- ¿Se encarga de procesar información para la preparación de los informes periódicos sobre la gestión de la empresa?

- Si
- No

5- ¿Desearía agregar algún comentario o aclaración final?

Muchas gracias.

ANEXO III

RESULTADOS CUESTIONARIOS A LOS EMPLEADOS:

PREGUNTA 1: ¿Conoce la manera en que contribuye a lograr los objetivos de la empresa?

	Posee un claro conocimiento	Posee un vago conocimiento	Lo desconoce
Cantidad	32	2	1

PREGUNTA 2: ¿Conoce la misión de la empresa?

	si	No
cantidad	29	6

PREGUNTA 3: ¿Manipula en su trabajo diario alguna información que sirva de base a los informes periódicos?

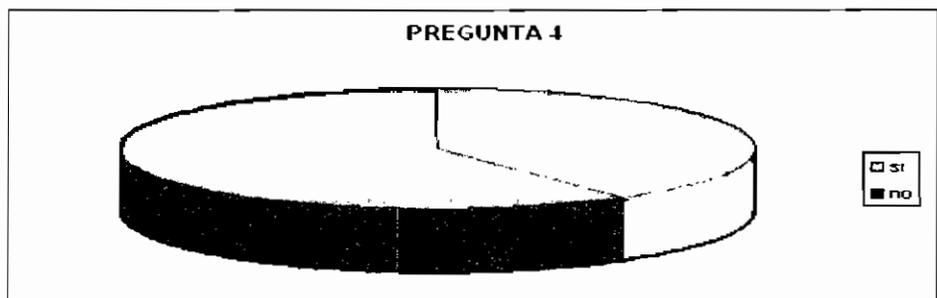
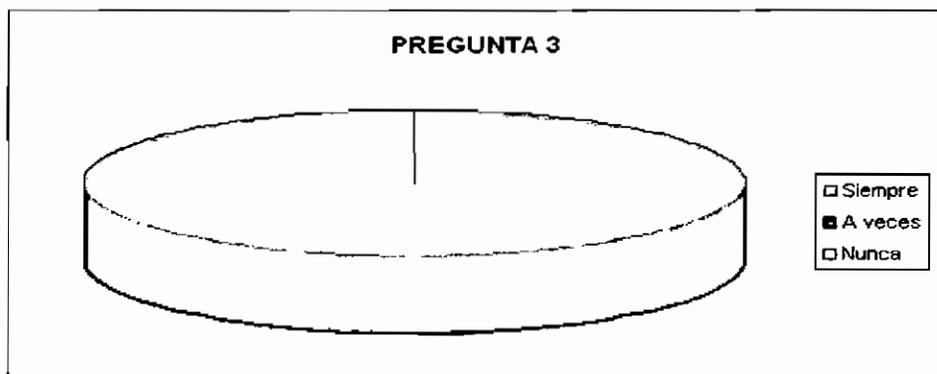
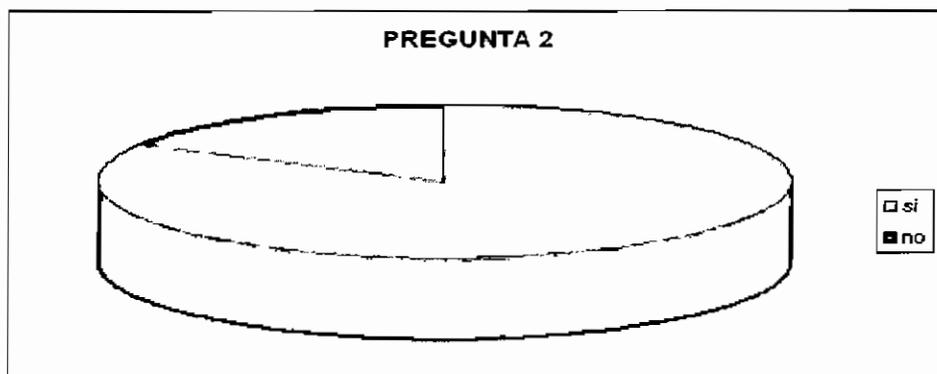
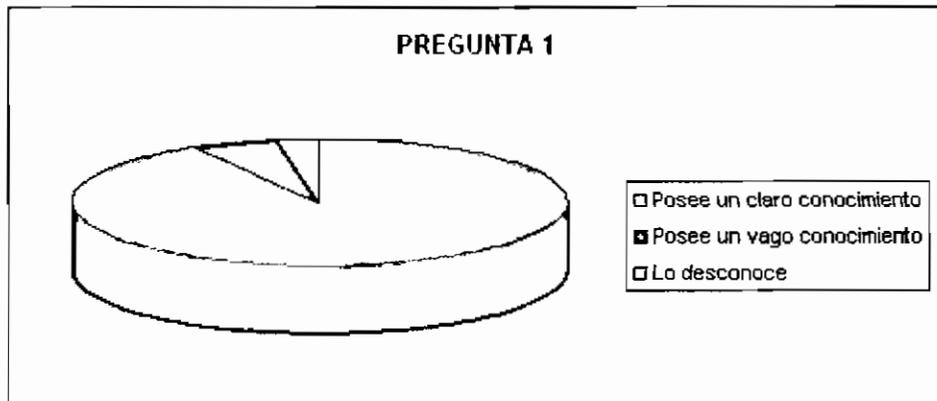
	Siempre	A veces	Nunca
Cantidad	35	0	0

PREGUNTA 4: ¿Se encarga de procesar información para la preparación de los informes periódicos sobre la gestión de la empresa?

	si	No
Cantidad	14	21

Elaboración propia

ANEXO V



ANEXO VI

OBJETIVOS	Porcentaje de cumplimiento de objetivos			
	Supervisor Güe	Supervisor Carre	Supervisor SanM	Supervisor Colón
Enero	1,2	1	1,4	1,2
Febrero	1,2	1,2	1,2	1,1
Marzo	1,1	1,1	1	1
Abril	1	1,1	0,9	1
Mayo	1	0,9	0,9	0,9
Junio	0,9	0,9	0,8	0,8
Julio	1	0,9	0,9	0,8
Agosto	1,1	1,1	1,1	1,1
Septiembre	0,7	0,8	0,8	0,6
Octubre	0,8	0,9	0,8	0,9
Noviembre	1	1	0,8	1
Diciembre	1,2	1,2	1,4	1,2
TOTALES	12,2	12,1	12	11,6
Promedio	1,02	1,01	1,00	0,97
Promedio general	1,00			

Elaboración propia.

A modo de ejemplo, en el objetivo correspondiente al mes de enero, el grupo de vendedores a cargo del supervisor de "Güe" alcanzó los objetivos en un 120%, razón por la cual recibirá los premios en esa proporción.

Esta planilla será llenada por cada supervisor. Luego se sacará un promedio por local y la suma de todos ellos dividido la cantidad de sucursales nos dará el indicador del porcentaje de cumplimientos de objetivos. El promedio general nos indica un 100% de efectividad en el cumplimiento de objetivos en este caso.

NOTA:

Los siguientes anexos constituyen los cálculos auxiliares del Tablero de Comando Operativo. Los mismos se encuentran referenciados a las respectivas celdas del Cuadro de Mando, mediante distintas planillas de cálculos realizadas en Excel.

Archivos:

***Tablero Excel**

***Parámetros Tablero**

VENTAS				Participación en las vtas totales	
\$ 6.700.000,00					
SUC. PROPIAS I	\$ 656.600,00	GUE	0,14	14%	
70% II	\$ 750.400,00	COLON	0,16	16%	
\$ 4.690.000,00 III	\$ 1.407.000,00	CARRE	0,30	30%	
IV	\$ 1.876.000,00	SANM	0,40	40%	
	\$ 4.690.000,00	SUBTOTAL SUC. PROPIAS			
SUBAGENTES A	\$ 603.000,00		0,3	30%	
30% B	\$ 1.005.000,00		0,5	50%	
\$ 2.010.000,00 C	\$ 402.000,00		0,2	20%	
	\$ 2.010.000,00	SUBTOTAL SUBAGENCIAS			
	\$ 6.700.000,00	TOTAL VENTAS			

VENTAS POR PROD.

SUC. PROPIAS VENTAS	ABONO 60%	EMPRESAS 1(PREPAGO 30%	TOTAL
GUE	\$ 656.600,00	\$ 393.960,00	\$ 656.600,00
COLON	\$ 750.400,00	\$ 450.240,00	\$ 750.400,00
CARRE	\$ 1.407.000,00	\$ 844.200,00	\$ 1.407.000,00
SANM	\$ 1.876.000,00	\$ 1.125.600,00	\$ 1.876.000,00
	\$ 2.814.000,00	\$ 469.000,00	\$ 4.690.000,00

SUBAGENTES VENTAS	ABONO 30%	EMPRESAS 5% PREPAGO 65%	TOTAL
A	\$ 603.000,00	\$ 180.900,00	\$ 603.000,00
B	\$ 1.005.000,00	\$ 301.500,00	\$ 1.005.000,00
C	\$ 402.000,00	\$ 120.600,00	\$ 402.000,00
	\$ 603.000,00	\$ 100.500,00	\$ 2.010.000,00

Total por prod: \$ 3.417.000,00 \$ 569.500,00 \$ 2.713.500,00 \$ 6.700.000,00

PROGRESIÓN DE LAS VENTAS

PERIODO	VENTAS \$	CANTIDAD	CRECIMIENTO
2005	\$ 4.570.000	32740,30	0,466 ≈ 47%
2006	\$ 6.700.000	48000,00	

CRECIMIENTO DEL MERCADO

PERIODO	VENTAS	CANTIDAD	CRECIMIENTO
2005	10627906,98	76140,23	47
2006	15581395,35	111627,91	

Ranking de empresas prestadoras del servicio:

	Participación del mercado %
CTI Móvil	43
Movistar	40
Personal	17
	100

nota: del sueldo de los vendedores la parte fija corresponde a \$200.
Entonces:

\$ 60.000,00 Fijo anual
\$ 337.750,94 Variable anual

Fijo	200	15%
Total del sueldo	\$ 1.325,84	
El 15% del sueldo es fijo, el resto vble.		
84720,95 * 15%=	\$ 12.708,14	\$ 1.059,01
	12 Mensual fijo	
84720,95 * 85%=	\$ 72.012,81	\$ 6.001,07
	12 Mensual vble	

Edad del personal:

26	Vendedores
23	
26	
28	
29	
23	
25	
31	
33	
31	
36	
25	
27	
25	
26	
29	
25	
23	
27	
25	
26	
29	
31	
27	
23	
25	
36	Administrativos
28	
37	
38	
42	
41	
50	
33	
29	
29,66	Edad Promedio

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y bancos	585750,74	
Inversiones	827356,37	
Créditos por ventas	780513	
Otros créditos	1323104,35	
Bienes de cambio	83863,88	
Otros activos	344290	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		3944878,34
ACTIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso	68744,51	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		68744,51
TOTAL ACTIVO		4013622,85
PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas comerciales	1061018,79	
Remuneraciones y cargas sociales	214931,85	
Cargas fiscales	155884,28	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1431834,92
PASIVO NO CORRIENTE		
Cargas fiscales	1654851,26	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		1654851,26
TOTAL PASIVO		3086686,18
PATRIMONIO NETO		926936,67
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		4013622,85