



Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Cómo implementar en una Pyme un Tablero de Comando Eficaz

23/08/2023



¿Qué es la planificación?

- Organizar los recursos para alcanzar un **objetivo.**
- **Anticiparnos** a eventos que pueden ser una oportunidad o amenaza e impulsar los impactos positivos o minimizar los negativos.
- No solo significa definir un programa de acción, sino **minimizar daños y maximizar la eficiencia.**

Ante Escenarios con Incertidumbre

Hoy más que nunca precisamos herramientas para surfear estas olas.



¿Que es un Tablero de Comando?



El Tablero de Comando (o Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard)

“es un conjunto de indicadores que nos permiten tener a la vista, determinada información, en determinado momento, y con determinada finalidad.”



Es una herramienta de **control empresarial** que permite **establecer y monitorear los objetivos de una empresa** y las de sus **diferentes áreas**.

El TC debe ser controlado por el Director de **SU** empresa, a diferencia de otras herramientas de gestión del día a día.

Tiene un solo OBJETIVO:

TOMAR DECISIONES CORRECTAS A TIEMPO!!!

¿Porqué armar un Tablero de Comando?

- Porque **traduce la Estrategia y la misión de una organización**, en una larga serie de **medidas para la actuación**,
 - Porque nos **proporciona**, una vez desarrollado, la **Estructura** necesaria de nuestro **sistema de gestión y medición estratégica**,
 - Permite **Libertad – Delegar** con responsabilidad y supervisión,
Involucramiento. Certidumbre,
- Tomar **decisiones fundadas y consensuadas. No emocionales.**

¿Porqué armar un Tablero de Comando? (cont.)

- Porque es de suma utilidad para el manejo de las organizaciones, en un **contexto incierto y cambiante**,
- Porque nos sirve para **determinar** cuales son las **variables** mas importantes para el **logro de los objetivos** de la Empresa,
- Porque nos sirve para **encauzar** las variables, ante los **desvíos**,
- Porque, cuando está correctamente diseñado, es una herramienta que nos ayuda a **conectar las acciones de hoy, con los objetivos de mañana**,

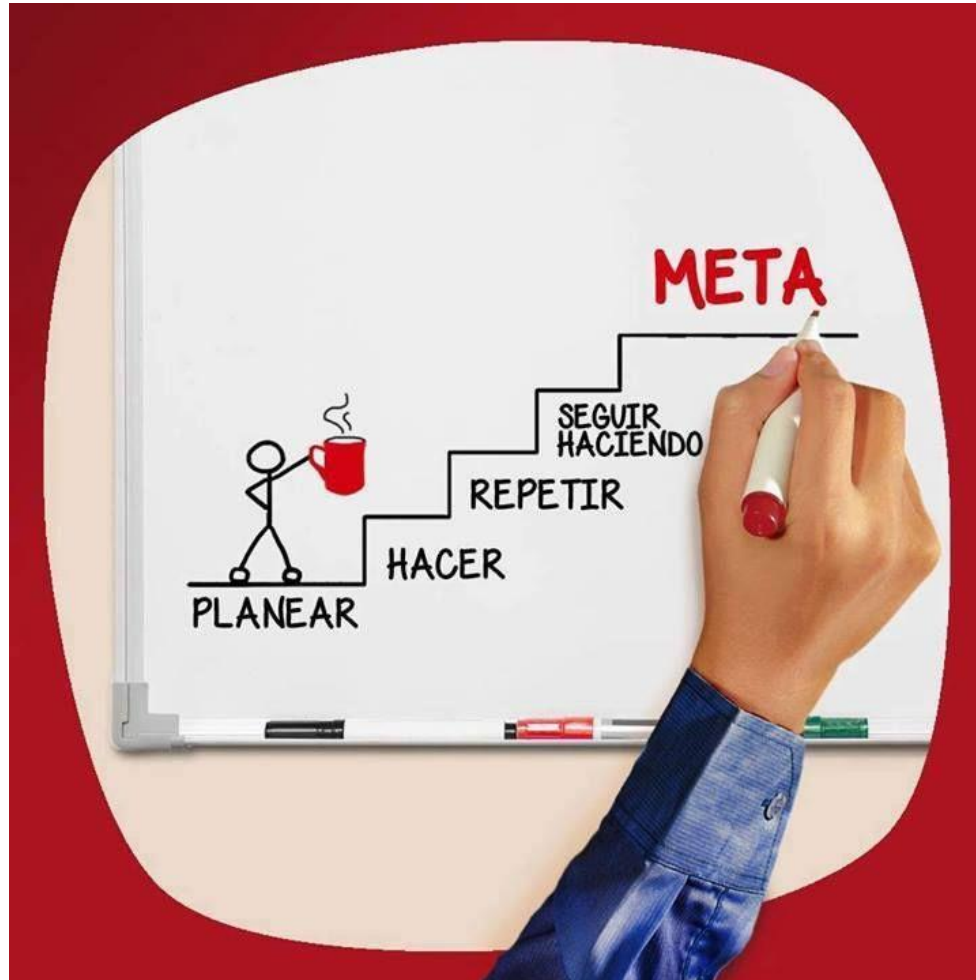
Porque tener un Tablero de Control?

- Porque la Toma de Decisiones, es la **responsabilidad** mayor en la vida de las autoridades de las Empresas.
- Porque la Toma de Decisiones conlleva la responsabilidad de hacerse cargo de las posibles **consecuencias**.
- Porque la Toma de Decisiones implica resolver un problema de acuerdo a **criterios** predefinidos, o no.
- Porque la Toma de Decisiones implica que la decisión tomada, replica en **más de un aspecto**.

Qué no es un Tablero de Comando?

- Contrariamente a lo que se suele creer, el TC **no representa exclusivamente una herramienta de control de indicadores financieros**.
- Tampoco representa un **software**.
- Esta concepción representa una minimización del aspecto más importante de un TC, que corresponde a la estrategia de la empresa, donde **el software simplemente automatiza procesos y los presenta de una manera “agradable” y entendible**.

Todo, para lograr la meta:



Los objetivos a la hora de implementar un Cuadro de Mando Integral:

- 1.- Clarificar y actualizar la **Estrategia**,
- 2.- Comunicar la Estrategia a toda la Organización,
- 3.- Alinear los **objetivos** de todas las unidades productivas, de negocio, sectores, personas, con la Estrategia de la Organización,
- 4.- Atar los objetivos estratégicos con las **metas de largo plazo** y con los **presupuestos anuales**,
- 5.- Identificar y alinear las **iniciativas estratégicas**,
- 6.- **Controlar** periódicamente procesos y resultados para aprender e ir mejorando la Estrategia

¿De la “filmina” anterior, cual creen Uds. que es la palabra que mas resuena?



ESTRATEGIA

Recordemos que en entornos turbulentos, una Estrategia Incorrecta implica sorpresas, vulnerabilidad, colapso, fracaso.

Ninguna crisis tiene inicio en el mismo momento en que se presenta.

Seguramente hubo una serie de hechos y decisiones mal tomadas previamente.

Necesidades para una Implementación Exitosa:

- Adecuado liderazgo del Proceso (Top Manager, Gerencias, Mandos medios).
- Se debe implementar en un tiempo que no sea prolongado.
- Debe participar la Empresa como un sistema, como un todo.
- Los miembros de la Compañía deberán conocer y comprender los objetivos estratégicos.

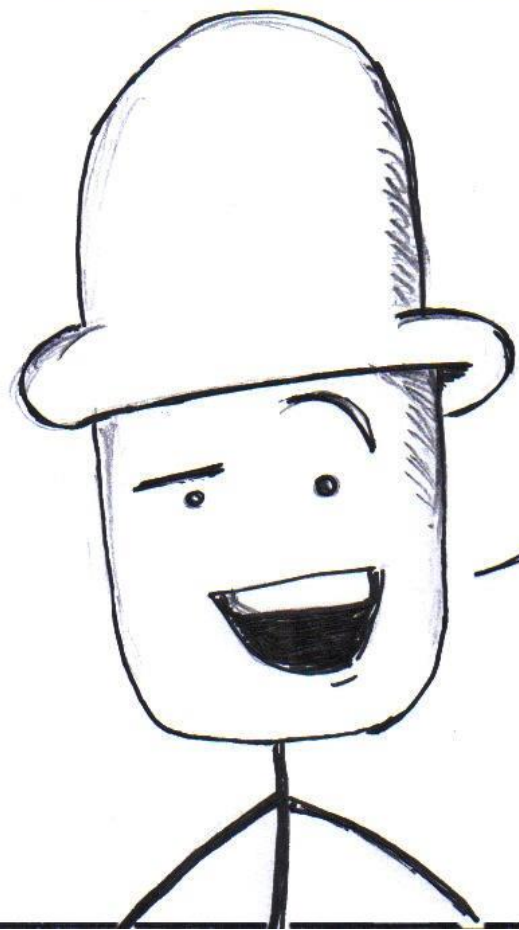
ESTRUCTURA DEL T. CO. RATIOS

Para el Mando Decisorio de la Empresa:

- Cuadro de Mando Económico
- Cuadro de Mando Financiero
- Cuadro de Mando de Gestión de Costos
- Cuadro de Mando de Producción
- Reporte de Desviaciones técnicas o económicas.

Una vez acostumbrado al uso del TC, es usual que se vayan incorporando nuevos ítems.

Lo ideal, es ir avanzando como en capas de índices, incorporando nuevos índices con cada vez mayor detalle.



¿ESTÁS
PREPARADO?

VENTAS

- Venta Total Diaria en valores monetarios (\$) y cantidades (Q)
- Ventas por Cliente (\$ y Q)
- Ventas Promedio por Cliente (\$)
- Ventas Acumuladas del Mes (\$ y Q)
- Ventas Promedio por Día (\$ y Q)
- Ventas por Línea de Producto, Vendedor, Región y Zona
- Comisiones por Ventas, por Vendedor
- Coeficiente de Costo por Vendedor (Ventas / Comisiones)

CUENTAS POR COBRAR

- Monto de Deuda de Clientes
- Cantidad de Clientes Morosos
- Cantidad de Clientes con Límite de Crédito Excedido
- Promedio de Días de Atraso de las Facturas Vencidas
- Promedio de Días de Pago (Cantidad de Vencimiento vs. Fecha de Pago y
- Fecha de Factura vs. Fecha de Pago)
- Promedio de Días Diferidos (Días Diferidos de Valores, Ponderados por Monto de Valor / Monto Total del Recibo)
- Cantidad de Facturas Impagas, por Cliente, Vendedor y Zona

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- Cantidad de Reclamos Diarios (por teléfono, e-mail, Internet, etc.)
- Cantidad de Devoluciones del Día
- Cantidad de Entregas Postergadas
- Índice de Participación Voluntaria (Cantidad de Sugerencias / Cantidad de Visitas o Ventas)

FINANZAS

- Volumen de Cobros Diarios
- Volumen de Pagos Diarios
- Flujo de Fondos de la Semana y del Mes
- Monto Total de Intereses Cobrados a Clientes
- Monto Total de Intereses Pagados a Proveedores
- Montos y Tasas de Financiación Acumulados del Mes

PERSONAS

- Ausentismo (Cantidad de Empleados y Porcentaje sobre Total), por Sector y Tipo de Tarea
- Productividad Promedio (Índice “x” / Cantidad de Empleados, de acuerdo al Sector, por ejemplo, Unidades Producidas por Empleado)
- Monto Invertido en Capacitación Acumulado del Mes
- Cantidad de Accidentes Diarios y Acumulados del Mes
- Licencias por Enfermedad y Otras Causas
- Mediciones de Cumplimiento de Normas (Llegadas tarde, Uso de los Elementos de Seguridad, etc.)

COMPRAS Y PROVEEDORES

- Tiempo de entrega promedio por Proveedor
- Total Días Atrasados Promedio por Proveedor y Total Proveedores
- Variación en los Precios Respecto de Compras Anteriores
- Variación entre los Precios de las Cotizaciones y las Órdenes de Compra
- Variación entre los Precios de las Órdenes de Compra y las Facturas
- Órdenes de Compra sin Cumplir por Proveedor y Total de Ordenes de Compras sin cumplir

ALGUNOS EJEMPLOS

Para diferentes sectores

Ejemplo de un tablero de comando / FIGURA 1

Departamento del proceso y propietario	Objetivo de más alto nivel soportado	Categoría del tablero de comando	Indicador	Meta	Nivel actual
Cambio de requisitos (ingeniero de Calidad)	Cumplimiento en todas las auditorias	Procesos internos del negocio	Solicitudes en progreso	<10	3
			ítems de acción en progreso	<15	9
			solicitudes abiertas más antiguas	<30 días	21 días
Presupuesto (gerente o líder)	Cumplir el presupuesto de gastos de la compañía	Financiero	Gastos actuales vs planeados	Por debajo del presupuesto	Por debajo del presupuesto
Desempeño y recursos (gerente o líder)	Completar los objetivos de gerenciamiento de rendimiento y desarrollar planes a tiempo y aplicarlos para la mejora del rendimiento	Aprendizaje y crecimiento	Objetivos enviados a tiempo	100%	100%
			planes de desarrollo enviados a tiempo	100%	100%
			revisiones semestrales enviados a tiempo	100%	100%
			Ítems significativos en todos los planes de desarrollo ejecutados	100%	80%, en progreso
			ocurrencia de entrenamiento moroso	0	1
Desarrollo de producto (ingeniero de calidad)	Cumplir con objetivos de rentabilidad y cronograma de lanzamiento de nuevos productos	Cliente	Documentación de calidad-ingeniería emitida a tiempo	90%	97%
			tiempo de circulación de documentos dentro de los 3 días hábiles	85%	85%

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

A vibrant watercolor splash in various colors including yellow, orange, red, pink, blue, green, and purple. The text 'Muchas gracias!' is written in a white, cursive script across the center of the splash.

Muchas
gracias!