

EL TABLERO DE COMANDO TAMBIÉN PUEDE UTILIZARSE EN LAS PYMES

SILVIA BEATRIZ GALLI

Contadora Publica Nacional (UNC)
Especialista en Estrategia y Administración
Agropecuaria (Universidad de Belgrano).
Especialista en Contabilidad Superior y
Auditoria.
Docente Titular Efectiva Universidad
Nacional de La Rioja.
bgallisilvia@hotmail.com

GRACIELA CRESPO DE QUIROGA

Contadora Publica Nacional (UNC)
Docente Titular efectiva de la Universidad
Nacional de la Rioja.
crespogra@hotmail.com

Palabras Clave:

Control, indicador,
medidas de
desempeño.

Key Words:

Control, indicator,
performance
measures.

Resumen

El TABLERO DE COMANDO es una herramienta dinámica de información, constituida por un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá a la dirección de una empresa contar con un mayor conocimiento de situación de la misma, en tiempo real.

Considerando a la empresa desde cuatro perspectivas, la de la rentabilidad, la del cliente, la de la organización interna y la del aprendizaje y crecimiento se definen indicadores que reflejan la

medición del desempeño de cada área en relación a las metas establecidas. Dichos indicadores pueden ser financieros y no financieros.

Abstract

The dashboard is a dynamic tool of information, consisting of a set of regular monitoring and evaluation which will allow the management of a company to have greater situational awareness of it, in real time. Considering the company from four perspectives, profitability, customer, the internal organization and learning and growth indicators are defined that reflect the performance measurement of each area in relation to established goals. These indicators can be financial and nonfinancial.

INTRODUCCIÓN

Normalmente se considera al Tablero de Comando como una excelente herramienta de gestión, pero que por lo complejo de su preparación sólo tiene sentido aplicarlo en grandes empresas. Este trabajo pretende mostrar cómo aplicando indicadores no financieros, la preparación y la utilización del Tablero de Comando está al alcance de quien está al frente de una pequeña empresa, aun sin sistemas de información contable.

DESARROLLO

El paradigma de la gestión se resume en tres palabras: planear, ejecutar y controlar.

El control de gestión, como expresa J. Safarano y J.C.Stafi (2001) "dicen hoy algunos libros, es asegurarse de que los recursos de una empresa se usen tan eficaz y eficientemente como sea posible". Normalmente, en una empresa dicho control se hace a partir de la comparación de la ganancia esperada con la ganancia planificada. Este indicador puede informarnos si la ganancia de la empresa fue

superior, igual o inferior a la planificada. Pero no puede decirnos si la empresa obtuvo toda la ganancia posible, si hay defectos en la organización interna que conspiran contra la rentabilidad de la empresa, si el personal está en condiciones de cumplir con la tarea asignada, si la clientela está satisfecha con el producto que la empresa le ofrece o si el cliente está a gusto con la atención recibida y muchos otros aspectos que si no se tienen en cuenta están minando los logros de la empresa.

En una empresa se genera una gran cantidad de datos y, en la medida que éstos no se clasifiquen ni se ordenen de una manera sistemática y metodológica, se estará ante un caos de información que, lejos de ayudar en la gestión, la complicará cada vez más. La compilación y análisis sistemático de información válida referida a la empresa y al contexto suministra el respaldo suficiente para quien ejerza la responsabilidad de la dirección. Habrá que determinar el nivel de información necesaria: cuanto más acotada tengamos la misma, más rápida y oportuna ha de ser la acción a ejecutar y, por ende, sus resultados.

Para organizar la información de una empresa podemos valernos de un **TABLERO DE COMANDO**. Podemos definirlo como una herramienta dinámica de información, constituida por un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá a la dirección de una empresa contar con un mayor conocimiento de la situación de la misma, en tiempo real. A través del mismo se puede diagnosticar una situación y efectuar el monitoreo permanente.

Roberto S. Kaplan y David P Norton (1993) ambos consultores e investigadores, basados en su experiencia en consultoría de empresas, consideraron a estas desde cuatro perspectivas vitales, y definieron el cuadro de mando integral (tablero de comando) como la herramienta que pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo. Estos autores plantean la siguiente visión global del proceso.

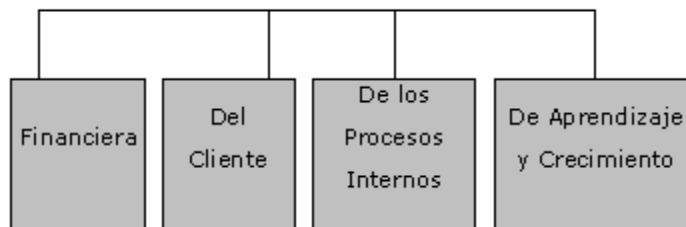


Visión

¿Cuál es nuestra visión del futuro?



Perspectivas



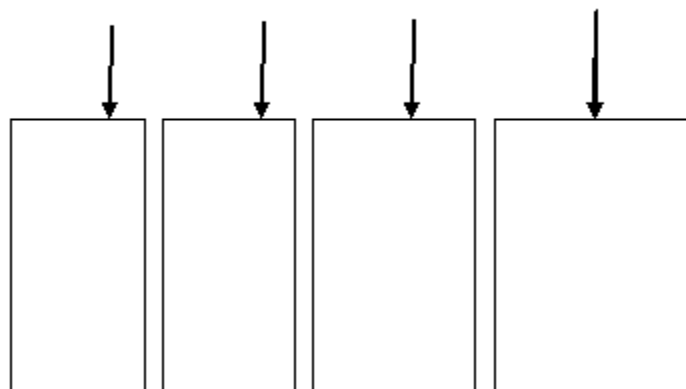
Metas Estratégicas



Si nuestra visión tiene éxito ¿en que seremos diferentes?

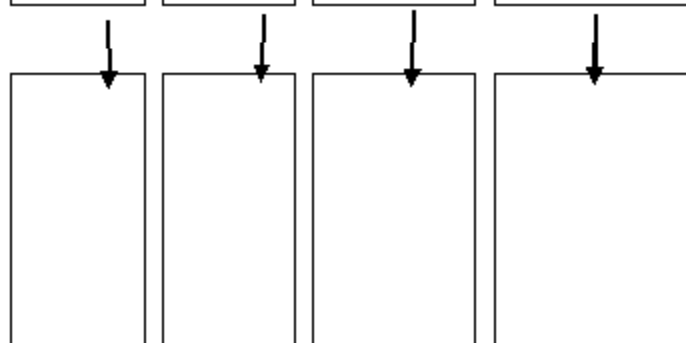
Factores críticos para tener éxito

¿Cuáles son los factores críticos para alcanzar las metas estratégicas?



Indicadores Estratégicos

¿Cuáles son los indicadores que muestran la dirección de nuestras estrategias?



Plan de Acción

¿Cuál tendría que ser nuestro plan de acción para tener éxito?



- PERSPECTIVA FINANCIERA ¿Cómo ven los dueños a la empresa? Los indicadores genéricos que reflejan esta perspectiva son: la rentabilidad de la inversión y el valor económico agregado.
- PERSPECTIVA DEL CLIENTE ¿Cómo nos ven los clientes? Los indicadores genéricos de este punto de vista son: la satisfacción y retención de los clientes y la participación en el mercado.
- PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS ¿Qué debemos hacer bien? Los indicadores genéricos que reflejan esta perspectiva son: Calidad, tiempo de respuesta, costos e introducción de nuevos productos.
- PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN Y APRENDIZAJE ¿Cómo aumentamos y mantenemos nuestra capacidad? Los indicadores genéricos que reflejan este punto de vista son: Satisfacción de los empleados, desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, disponibilidad de sistemas de información.

Para cada uno de estos aspectos se establecerán indicadores que actuarán como las luces del tablero de control de un avión. Por este motivo es importante determinar pocos puntos de control. Lo interesante del TABLERO DE COMANDO es que los indicadores del comportamiento de esos puntos de control no necesariamente tienen que ser contables o financieros, pueden utilizarse indicadores no financieros. Al usar indicadores no financieros el TABLERO DE COMANDO se hace accesible a quienes están al frente de la empresa y no tienen formación contable.

El proceso de diseño de un tablero de comando supone seguir los siguientes pasos:

- 1- **Definición de los objetivos del negocio:** Siempre que se emprende un negocio, debemos tener claro cuál es el objetivo al que se quiere arribar. Para diseñar un Tablero de Comando, el concepto inicial será establecer cuáles son las áreas clave y explicar cómo contribuye dicha área al logro de los objetivos rectores, será definir los Factores Críticos de Éxito que

representan los principales valores decisorios asignados a cada responsable de un área.

2- Identificación de los indicadores clave: Consiste en transformar los Factores Críticos de Éxito en variables medibles. Esta traducción en variables, posibilita a los supervisados la mejor comprensión de sus metas y a los supervisores el control más claro de la gestión. A los efectos de medir la evolución en las áreas clave que se han definido, se procede a identificar los indicadores más representativos en cada una de ellas, de manera tal que reflejen la medición del desempeño en dicha área. Los indicadores no contienen información absoluta, sino relativa. Incluso podrían establecerse niveles mínimos o máximos, que de ser superados indiquen una situación de peligro, que puede requerir acciones correctivas. Pueden representar tanto objetivos futuros, cuanto resultados históricos. Deben cumplir con las características META (Medibles, Específicos, Temporalmente acotados y dentro del Alcance del decisor)

3- Implantación y uso del Tablero de Comando: Consiste en representar integradamente los indicadores clave de gestión. Es indispensable involucrar, mientras se diseña, a los usuarios del tablero. De esta manera se logra un mayor ajuste y compromiso con la herramienta.

Veamos esto en un ejemplo:

La empresa BURBUJAS explota un lavadero de ropa blanca y presta sus servicios a hoteles de la ciudad.

Hasta diciembre de 2010 tenía dos empleados y lavaba 300 kg de ropa por día. Usaba cuatro máquinas de lavado y secado. Prestaba el servicio a 4 hoteles. Hasta diciembre de 2010 se perdía un promedio de 20 horas de trabajo por mes por averías de las máquinas.

A partir de enero de 2011 incorporó un servicio de delivery para lo cual contrató otro empleado y adquirió un vehículo utilitario. El empleado que

retira y entrega la ropa también se ocupa del mantenimiento de las máquinas.

A raíz de los cambios realizados, la empresa espera un incremento de las ventas de un 50% para lo cual se incorporaron dos máquinas de lavado y secado.

Durante el mes de enero 2011, con los cambios introducidos:

- Se lavan 600 kg de ropa por día.
- Se presta el servicio a 7 hoteles
- Las horas perdidas por averías en el mes se redujeron a 4.
- La retribución pagada a los empleados es de \$ 4.000,00. La remuneración de una actividad similar en el medio es de \$ 3.800,00. Los empleados trabajan 25 días al mes, 8 horas (4 a la mañana y 4 a la tarde).
- La empresa exige un perfeccionamiento permanente y considera que el personal tendrá que hacer por lo menos un curso de formación al año, (cada uno referido a su área).
- Hay un promedio de 2 reclamos por mes debidos a la calidad del servicio, y 4 debidos a la demora de 1 día como máximo. La cantidad de entregas por mes es de 200. La empresa sólo tolera un 1% de reclamos, que considera inevitables.
- Hubo que cambiar el jabón utilizado. Se lo reemplazó por uno más caro pero más efectivo para poder realizar los lavados en menos tiempo. Este cambio produjo un aumento de \$ 0,40 a \$ 0,50 de jabón por kilo de ropa.
- El precio del kg de ropa lavada es de \$ 2,00.
- Se paga un alquiler de \$ 1.000,00 por el local que se utiliza para llevar el emprendimiento adelante.
- El combustible consumido y el mantenimiento del utilitario asciende a \$ 600,00 promedios por mes.
- El consumo de energía eléctrica es de \$ 2.000,00 por mes
- El capital invertido es de \$ 8.000 por cada máquina y de \$ 30.000 por el utilitario. Se amortiza en forma lineal, sin valor de rezago, considerando una vida útil de 10 años para los equipos y 5 años para los rodados

IMPLEMENTEMOS EL TABLERO DE COMANDO

Visión: Se pretende el crecimiento de la empresa

Metas estratégicas:

- PERSPECTIVA DE LA RENTABILIDAD
 - Aumento de la rentabilidad
 - Aumento de las ventas
 - Disminución de los costos
- PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES
 - Retención de los clientes actuales
 - Aumento de la cantidad de clientes
 - Que los clientes estén conformes con la calidad y puntualidad del servicio
- PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA
 - Disminuir los tiempos perdidos por averías
 - Cuidar la calidad del servicio
 - Aumentar la producción (kg de ropa lavada)
- PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
 - Motivación de los empleados a través de una remuneración algo superior a la de quienes tienen empleos similares.
 - Perfeccionamiento de los empleados a través de cursos de formación.

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES:

- PERSPECTIVA DE LA RENTABILIDAD

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Capital Invertido (equipos + rodados)}}$$

Tomamos como referencia la rentabilidad del ejercicio anterior, recordemos que la meta es superarla.

$$\text{Incremento de ventas} = \frac{\text{Ventas del ejercicio actual}}{\text{Ventas del ejercicio anterior}}$$

La referencia es 1,5 porque por los cambios que se esperan es incremento del 50% de las ventas.

$$\text{Incremento costos} = \frac{\text{Costos del ejercicio actual}}{\text{Costos del ejercicio anterior}}$$

Costos del ejercicio anterior

La referencia es que no deben superar el incremento de las ventas (1,5) .

- PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Aumento del número de clientes = Clientes del ejercicio actual

-

Clientes ejercicio

anterior

La referencia es 1,5 porque por que tiene relación directa con los cambios se esperan en el incremento de las ventas.

Reclamos por servicios = Reclamos del ejercicio actual

Entregas del ejercicio actual

La referencia puede ser cada vez menor hasta llegar al 1% planteado como tolerancia.

-PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA

Averías = Averías del ejercicio actual

Tomamos como referencia tope las averías del ejercicio anterior.

Producción = kg ropa lavada del ejercicio actual

kg ropa lavada del ejercicio anterior

La referencia es % que debe ser cada vez mayor; midiéndose en tiempos, es decir Kg de ropa lavadas en promedio por día.

-PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Incentivo = Sueldo de la empresa

--

Sueldo de un empleado en empresas similares

Referencia es 1 porque como mínimo se paga lo que pagan empresas similares, o 1.20 si plateáramos pagar un 20% mas que las empresas del medio

Cursos de perfeccionamiento = Cursos realizados

Número de empleados

Referencia 1 porque la empresa pretende que los empleados hagan por lo menos un curso por año.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TABLERO DE COMANDO

Dejando apartado los índices que responden a la perspectiva financiera, a los cuales solo podemos acceder teniendo informes contables aptos, el resto de los indicadores de gestión planteados, son accesibles con un mínimo orden administrativo, optimo para pequeñas empresas, donde se vayan plasmando las variables a medir, reclamos, averías, Kg de ropa lavada, etc.; a los cuales se pueden acceder con planillas, simples encuestas al cliente, etc.

Recordando que los parámetros marcados como referencia, cumplen la función de ALERTA, solo nos informan si se alcanzaron o no los objetivos planteados, mostrando las pautas de donde podemos tener problemas ocultos que atentan contra la visión definida, en este ejemplo el crecimiento de la empresa.

Con los datos enunciados en el ejemplo, El TABLERO DE COMANDO, nos mostraría que estamos teniendo problemas con la PUNTUALIDAD y la CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, lo que se reflejara directamente en la rentabilidad y el crecimiento de nuestro emprendimiento, estando expuestos a perder clientes que encontraran mejor puntualidad en la competencia, lo que generara menores ingresos en el futuro y todo lo que esto trae aparejado:

PERSPECTIVA FINANCIERA		
	Indicador	Referencia
Rentabilidad	0,077	0,054
Incremento ventas	2	1,5
Incremento costos	1,809	2

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES		
	Indicador	Referencia
Aumento del número de Clientes	$7/4 = 1,75$	1,5
Reclamos por servicio	$2/200 * 100 = 1\%$	1%
Reclamos por puntualidad	$4/200 * 100 = 2\%$	1%

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS		
	Indicador	Referencia
Horas averías	4	20
Producción	600 kg x día	300 kg x día

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
	Indicador	Referencia
Incentivo	$4000/3800 = 1,05$	1
Cursos de perfeccionamiento	0	1

BIBLIOGRAFÍA:

- KAPLAN R.S. & NORTON D.P. (1992) El Cuadro de Mando Integral – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan- Feb 71-79
- CARLOS M. GIMÉNEZ Y COAUTORES (2001) Gestión & Costos Beneficio creciente Mejora continua; Ediciones Macchi

Cita de este artículo:

GALLI, S. B. y CRESPO, G. (2012) “El tablero de comando también puede utilizarse en las PYMES”. *Revista OIKONOMOS [en línea] 12 de Septiembre de 2012, Año 2, Vol. 2. pp.134-143.* Recuperado (Fecha de acceso), de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>

