



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

TABLERO DE CONTROL - Optimizando la acción

Autor: Mariana Garrote Bortolussi

garuofa@yahoo.com

Director de Tesis: Lic. Juan Carlos Cambón

Febrero de 2005

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno dinámico e imprevisible en el que actualmente se encuentran inmersas la mayoría de las empresas, y el mundo en general, obliga a la gerencia de las mismas a disponer, en tiempo y en forma, de información actualizada destinada a facilitar la toma de decisiones estratégicas correctas en el momento correcto y lograr las ventajas competitivas necesarias para subsistir en dicho entorno.

En este sentido, el proyecto final “TABLERO DE CONTROL - Optimizando la acción”, presenta al tablero de control como una herramienta gerencial, sintetizadora de la información más relevante de una actividad, preparada con el propósito de contar con elementos de juicio necesarios para favorecer la toma de decisiones y optimizar las acciones consecuentes hacia el logro de una posición competitiva de aquellas empresas que deciden incorporar la herramienta en su gestión.

Comenzando con un breve desarrollo teórico del concepto tablero de control, el trabajo pretende brindar los conocimientos necesarios para ubicar al lector en el tema y convertirse en una guía útil para la implementación de un tablero de control, partiendo desde su diseño hasta su puesta en funcionamiento y el logro de su efectividad diaria. Del mismo modo, busca aclarar las circunstancias bajo las cuales resulta conveniente, y posible, poner a funcionar uno u otro tipo de tablero, y presentar los beneficios y limitaciones de la herramienta para comprender la necesidad de complementarlo con alguna otra herramienta gerencial según sea la aplicación que se le quiera dar.

A su vez, a modo de acalarar y llevar concretamente a la práctica los conocimientos aprendidos, se presenta un caso real de una empresa que desea incorporar un tablero de control en su gestión. Se describe la metodología de trabajo seguida hasta la implementación de un tablero para dar solución a las necesidades de la empresa previamente definidas, recalcando principalmente el hecho de que no se trata de una herramienta estándar sino que su contenido y diseño varían de acuerdo a las necesidades de la organización y / o sector que decida utilizarla.

Por último, el trabajo concluye con un análisis de los resultados de la implementación del tablero propuesto y se dan una serie de recomendaciones para lograr la efectividad en su uso diario. El objetivo es comprender que para favorecer el éxito de esta herramienta no basta con solamente implementar el tablero y ponerlo a funcionar, para ello es necesario, y se debe, trabajar permanentemente en mantenerla y mejorarla.

EXECUTIVE BRIEF

The ambiguous and changing conditions which not only firms, but the entire world, have to face day to day, force their top managers to require, permanently in the right moment and in the right place, updated information to support the correct taking of strategic decisions and to favor the accomplishment of the competitive advantages needed to survive in such conditions.

In this sense, the main purpose of this work is to introduce the control board as a management tool, condenser of all the relevant information of a specific activity, designed as a mean to support the correct taking of decisions and, consequently, optimize the actions to favor a better competitive position of those firms that finally decide to make use of this tool in their daily management.

Starting with a short description of the concept, this document pretends to be a useful guide for the implementation of a control board, by describing the various steps from its design to its final and effective use. In the same way, the text describes its benefits and limitations in order to understand the need of complementing this management tool with others according to the final use required.

Then, in order to favor the understanding of the theory seen, a real case of a company that is willing to introduce this kind of information system is presented, together with the methodology followed throughout the implementation of the control board designed to satisfy the needs of the firm. A special notice is made on this point to reinforce the idea that a control board is not a standard tool, instead, it has to be designed according to the needs of the firm or sector that is willing to make use of it.

Finally, conclusions are drawn about the results of the control board proposed and a series of recommendations are given to favor the effectiveness of its daily use. The final purpose is to make the reader perceive the fact that the work on this tool does not end with its implementation but that a lot of daily effort has to be done so as to maintain it and permanently improve it.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

La tesis “TABLERO DE CONTROL - Optimizando la acción” presenta al tablero de control como una herramienta destinada a facilitar la toma de decisiones estratégicas correctas necesarias para subsistir en el entorno cambiante actual. Comenzando con un desarrollo teórico, el trabajo pretende ser una guía útil para la implementación de un tablero de control, presentando sus beneficios y limitaciones, y aclarando las circunstancias bajo las cuales resulta conveniente poner a funcionar un tablero. Luego, a modo de llevar a la práctica lo visto en el marco teórico, se presenta un caso real de una empresa que desea incorporar un tablero de acuerdo a sus necesidades. Finalmente, se concluye con un análisis de los resultados de la implementación del tablero propuesto y con una serie de recomendaciones para lograr la efectividad en su uso diario.

ÍNDICE

1 - INTRODUCCIÓN	1
2 - EL TABLERO DE CONTROL.....	3
2.1 - Una definición	3
2.2 - Tipos de tablero de control según su alcance	3
2.3 - Diseñando un tablero de control.....	7
2.4 - Implementando un tablero de control.....	9
2.5 - La efectividad del día a día.....	9
2.6 - Beneficios de su aplicación	10
2.7 - Alcance y limitaciones	11
2.8 - Recomendaciones generales.....	12
3 - CASO DE ESTUDIO	13
3.1 - Descripción general de la empresa.....	13
3.2 - El cliente.....	15
3.3 - Una perspectiva de cambio.....	16
3.4 - El departamento de cuentas corporativas	18
3.5 - Necesidades del nuevo departamento.....	19
3.6 - Objetivos de la propuesta	20
3.7 - Iniciando el cambio	21
3.7.1 - El cambio interno	21
3.7.1.1 - Requisitos del tablero	22
3.7.1.2 - Definición de los indicadores clave.....	23
3.7.1.3 - Generación de indicadores - Modelo.....	25
3.7.1.4 - Tablero de control propuesto.....	26
3.7.2 - En vistas de un cambio externo	37
3.8 - Plan de implementación	40
4 - CONCLUSIONES.....	41
5 - ANEXOS.....	43
5.1 - Anexo I: Pantalla Principal.....	43
5.2 - Anexo II: Categoría I - Ventana Primaria	45
5.3 - Anexo III: Categoría I - Ventana Secundaria	47
5.4 - Anexo IV: Categoría II - Ventana Primaria	49
5.5 - Anexo V: Categoría II – Ventana Secundaria	51
5.6 - Anexo VI: Categoría III.....	53
5.7 - Anexo VII: Categoría IV	55
5.8 - Anexo VIII: Categoría V	57
6 - BIBLIOGRAFÍA.....	59

TABLERO DE CONTROL - Optimizando la acción

1 - INTRODUCCIÓN

El entorno dinámico e imprevisible en el que actualmente se encuentran inmersas la mayoría de las empresas, y el mundo en general, obliga a la gerencia de las mismas a disponer, en tiempo y en forma, de información actualizada que permita tomar decisiones estratégicas correctas en el momento correcto. Solamente de esta forma, es posible orientar y optimizar la acción hacia el logro de las ventajas competitivas necesarias para subsistir en dicho entorno.

En este sentido, el autor del proyecto final “TABLERO DE CONTROL - Optimizando la acción” pretende introducir el concepto de tablero de control, en forma teórica y práctica, de manera de alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar la utilidad del tablero de control como una herramienta sintetizadora de la información más relevante de una actividad, preparada con el propósito de contar con elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones.
- Comprender las ventajas de una adecuada implementación del tablero de control en la toma de decisiones correctas y, en consecuencia, de acciones acertadas que favorezcan la posición competitiva de la empresa que incorpora la herramienta en su gestión.
- Conocer las dificultades e inconvenientes que puede implicar la implementación de la herramienta.
- Recalcar el hecho de que no se trata de una herramienta estándar sino que su contenido y diseño varían de acuerdo a las necesidades de la organización y / o sector que decida utilizarla.

En base a dichos objetivos, y con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos, el presente trabajo se estructura fundamentalmente en tres partes:

1. *Tablero de control*: este capítulo pretende presentar y ubicar al lector en el tema del trabajo definiendo el concepto y tipos de tablero de control, describiendo una metodología para su implementación y, por último, los beneficios y limitaciones de su utilización y las circunstancias bajo las cuales resulta conveniente poner a funcionar este tipo de herramienta.



2. *Caso de estudio:* en esta sección el autor busca aclarar los conocimientos aprendidos presentando un caso real de una empresa que desea incorporar un tablero de control, describiendo la metodología de trabajo seguida hasta su implementación de acuerdo a las necesidades de la empresa previamente definidas. Se pretende recalcar en este punto la idea de que el tablero de control no es una herramienta estándar sino que su contenido y diseño varían de acuerdo a las necesidades de la organización y / o sector que decida utilizarla.

3. *Conclusión:* en esta última parte se realiza un análisis de los resultados de la implementación del tablero propuesto y se dan una serie de recomendaciones para lograr la efectividad en su uso diario. El objetivo es comprender que para favorecer el éxito de esta herramienta no basta con solamente implementar el tablero y ponerlo a funcionar, para ello es necesario, y se debe, trabajar permanentemente en mantenerla y mejorarla.

2 - EL TABLERO DE CONTROL

El presente capítulo pretende ser simplemente una introducción genérica a lo que es un tablero de control. Comienza con una breve definición del concepto, continúa con una descripción de los pasos desde su diseño hasta su implementación y finalmente concluye con los beneficios y limitaciones de su utilización. El objetivo final de este capítulo es brindar al lector las herramientas necesarias para comprender el caso de aplicación de un tablero de control que se estudiará en el siguiente capítulo.

2.1 - Una definición

El tablero de control es una herramienta gerencial creada para facilitar el control de gestión. Se trata de una organización sistemática de la información destinada a facilitar el diagnóstico de una situación y permitir su monitoreo permanente.

Básicamente, se lo puede describir como un tablero que contiene una síntesis de la información más relevante de un “área clave” a la cual se desea controlar; está preparado con el propósito de disponer de elementos de juicio necesarios para favorecer la correcta toma de decisiones. Dicha información, se presenta de manera organizada mediante un conjunto de “indicadores claves” cuyo seguimiento periódico permite conocer la situación a monitorear.

2.2 - Tipos de tablero de control según su alcance

La bibliografía referida a tableros de control suele distinguir cuatro tipos genéricos de tableros en función de las distintas necesidades que tengan las empresas que desean utilizarlos:

1. Tablero de control operativo

El tablero de control operativo permite hacer un seguimiento, al menos diario, de los procesos operativos clave de un sector o empresa con el objetivo final de mejorarlos. Para ello, debe proveer la información necesaria para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las de finanzas, compras, ventas, producción, logística, entre otras.

En este tipo de tablero, las áreas suelen ser procesos y los indicadores son habitualmente muy concretos y conocidos. Así, cada proceso operativo podría tener un tablero que permitiera dirigirlo a partir del mismo, cuyo usuario principal sería el gerente funcional del área.

Normalmente, la necesidad o conveniencia de incorporar un tablero operativo en la gestión surge cuando:

- Se desea *compartir información* entre los diferentes niveles y áreas organizacionales.
- La empresa enfrenta desafíos de *mejora en algún proceso operativo clave* y se busca que quienes se encuentran involucrados en el proceso obtengan información en tiempo real, previamente definida por ellos mismos como crítica para la toma de decisiones.
- Hay un *estilo de dirección operativo*.
- Se desea *controlar a un tercero* y se requiere disponer de información relevante para evaluar diariamente cómo gestiona ese tercero un negocio en cuestión.
- La empresa se enfrenta con *emergencias operativas y financieras* y la alta dirección se ve obligada a dedicarse exclusivamente a lo urgente para poder agilizar la toma de decisiones.
- Hay *certidumbre estratégica*, es decir, las decisiones claves ya han sido tomadas, y se busca trabajar sobre los procesos para lograr una mejor performance productiva.
- Existen *procesos de empowerment* o de delegación y se desea desarrollar el conocimiento interno, capacitar a la organización, involucrar al personal y transmitir y formalizar el know-how.

2. Tablero de control directivo

El tablero de control directivo permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que ésta se puede segmentar. Su objetivo es permitir el diagnóstico de la situación global de la organización hacia adentro para lo

cual se encuentra orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

Este tipo de tablero debe intentar medir todos los datos relevantes, de corto o largo plazo, que hagan al objetivo del control y que los altos directivos deben conocer. Ejemplos de las medidas que se pueden incluir en el tablero son: rentabilidad, calidad, ventas, flujo de caja, inversiones, costos, activos, deudas, y aspectos no financieros como índice de defecto, tiempo de ciclo, satisfacción del cliente, retención del empleado, retención del cliente, entre otras.

Las empresas suelen percibir la necesidad de incorporar un tablero directivo en su gestión cuando:

- Buscan *uniformar la información gerencial*.
- Hay *sobrecarga de información* y desean focalizar la acción directiva en aspectos relevantes para el diagnóstico.
- Buscan *ampliar la visión del negocio* incluyendo indicadores de desempeño más allá de los financieros de corto plazo.
- Necesitan *alinear la información con los objetivos estratégicos* para lo cual buscan evaluar y trabajar sobre indicadores seleccionados de manera coherente con los objetivos estratégicos planteados.
- Implementar el tablero implica *una relación costo-beneficio favorable* en el sentido que la información genera más valor que el costo de recopilarla y distribuirla.
- Necesitan *evaluar una empresa* y el tablero les permite reflejar su evolución y su situación general.

3. *Tablero de control estratégico*

El tablero de control estratégico es una herramienta de diagnóstico más general. Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación con respecto al posicionamiento estratégico y de largo plazo de la empresa en el mercado y en el

entorno. Su objetivo final es favorecer el desarrollo de la organización y la implementación de la estrategia.

En cuanto a su contenido, normalmente el tablero de control estratégico incluye tres tipos de indicadores:

- *Indicadores internos clave*: son aquellos que impulsan la estrategia. La mayoría son los definidos en el tablero de control directivo.
- *Indicadores de benchmarking*: son indicadores que reflejan información relevante de la competencia respecto de la cual la empresa desea compararse para identificar las mejores prácticas e implementar aquellas que la conduzcan a un desempeño superior.
- *Información clave del sector y del entorno*: son indicadores de los factores tecnológicos, económicos, políticos y hasta climatológicos, que dan un estado de situación general del sector, de los competidores y del entorno para detectar las tendencias de la industria.

Por lo general, resulta conveniente incorporar un tablero estratégico en la gestión cuando:

- Hay facilidad para *concretar estrategias en indicadores* pues se dispone de metas claras, de información del grado de cumplimiento de dichas metas y un sistema de comunicación para apoyar su consecución.
- Se hace frente a *entornos turbulentos* por lo que resulta fundamental mirar hacia fuera en forma constante para poder adaptarse y anticiparse para mantener a la empresa en una buena posición competitiva.
- Hay *incertidumbre estratégica* y la empresa necesita mirar el entorno para poder actuar rápidamente.
- Se busca implementar *procesos de calidad total* y la empresa desea monitorear indicadores orientados, por ejemplo, el nivel de servicio al cliente para detectar focos de problemas y tomar acciones para mejorar sus operaciones.
- Hay necesidad de desarrollar un *pensamiento estratégico*. El tablero es el primer paso para comenzar a concretar y definir objetivos.

4. *Tablero de control integral*

El tablero de control integral es la consolidación de los tres tipos de tableros vistos y es, por lo tanto, el más complejo de todos. Se trata de una herramienta tecnológica que reúne, en forma organizada y sistematizada, toda la información relevante necesaria para dirigir. El objetivo final de su implementación es avanzar hacia una dirección estratégica sin papeles.

Es importante resaltar dos aspectos respecto a este tipo de tablero: por un lado, su utilidad como oportunidad para poder organizar una gran cantidad de información, desde la estratégica, pasando por la directiva y llegando a la operativa más relevante, y, por el otro, la necesidad de contar, para ello, con tecnología avanzada para poder manejarla y disponer de ella de manera oportuna. En la actualidad, muchas empresas utilizan la tecnología Warehouse para implementar este tipo de tablero.

En la medida en que la tecnología aplicada permita acortar los plazos y brindar a las empresas información más oportuna, la retroalimentación que genera la medición de resultados será más precisa y las acciones correctivas podrán optimizarse.

2.3 - Diseñando un tablero de control

Habiendo hecho un relevamiento adecuado para detectar las necesidades actuales de la empresa y definir el tipo de tablero de control a implementar, se procede, entonces, a su diseño.

Los pasos a seguir para lograr un buen diseño, válidos para cualquiera de los tipos de tableros vistos, se resumen a continuación:

1. *Identificación de las “áreas claves”*: son aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo. Podría ser un proyecto, un proceso, un negocio, una actividad, una empresa o cualquier otra cosa que se requiera controlar.
2. *Selección de los “indicadores claves”*: son datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave y que permiten su seguimiento. Los mismos se eligen en función de las necesidades y características específicas

de cada sector o actividad de la empresa teniendo en cuenta que deben ser representativos de la realidad, fáciles de interpretar y que un mismo indicador puede tener distintas perspectivas según sea el actor que lo esté analizando. Del mismo modo, un buen tablero debería incorporar indicadores tanto preventivos como reactivos. Los primeros anticipan los resultados futuros de la empresa y le permiten tomar acciones correctivas en el caso de ser necesario mientras. Los reactivos, en cambio, describen los resultados reales ya obtenidos y sirven para comparar dichos resultados con los objetivos planteados.

3. *Determinación de los siguientes factores:*

- *Periodo del indicador:* define el período incluido en la información (día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a una fecha determinada, etc.).
- *Apertura:* forma en la cual se puede clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación (matrices multidivisionales por producto, sector geográfico, concepto de análisis, entre otros).
- *Frecuencia de actualización:* tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos (online, diaria, semanal, mensual, etc.).
- *Referencia:* base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta, etc..
- *Parámetro de alarma:* niveles por encima o por debajo de los cuales un indicador es preocupante.
- *Gráfico:* forma de representar gráficamente la realidad que muestra la información (gráfico de torta, barras, líneas, etc.).
- *Responsable de monitoreo permanente:* es quien debe informar al nivel superior cuando el indicador se encuentre en niveles no deseados.

Todos los puntos anteriores se deben establecer de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa o sector. De su adecuada definición dependerá la utilidad del tablero de control como herramienta para formalizar la información y diagnosticar una situación. Hoy se debe y puede disponer de información interna y externa para estar constantemente actualizado. Solamente una buena organización de la misma permitirá utilizarla de manera correcta para convertirla, primero, en conocimiento y luego en acciones concretas.

2.4 - Implementando un tablero de control

Luego del diseño del tablero, el siguiente paso consiste en definir la tecnología a utilizar para implementarlo. Esta decisión es sumamente importante porque la tecnología elegida (papel, sistemas informáticos, etc.) es la que determina la potencia del tablero de control como herramienta de diagnóstico.

A pesar de los beneficios, la implementación de tableros de control con tecnología avanzada puede generar problemas. Esto puede ocurrir cuando:

- Existe *resistencia* al uso de la tecnología.
- *Hay dificultad para codificar la estrategia* con la tecnología elegida.
- *Miedo a la difusión* de información estratégica.
- Existe una *brecha entre los diseñadores y los directivos* lo que dificulta la correcta interpretación de los datos necesaria para una buena gestión.

2.5 - La efectividad del día a día

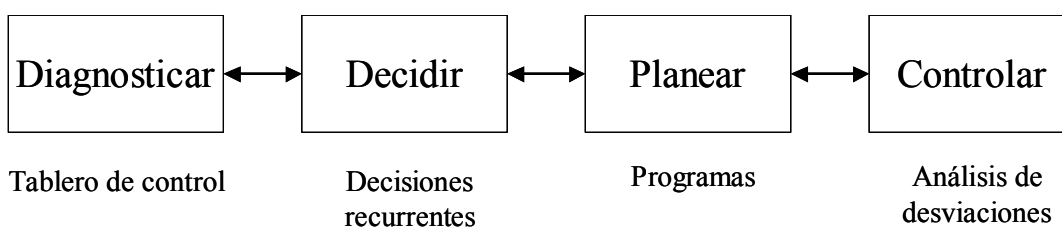
El éxito de un negocio queda determinado en la medida que el mismo cuente con una estrategia exitosa y con directivos capaces de llevarla adelante. Sin embargo, si no se dispone de información en tiempo y en forma para diagnosticar y controlar el negocio, las decisiones y acciones tomadas pueden no ser las acertadas.

De esta forma, la capacidad no está tanto en diseñar o implementar un tablero de control sino, como toda herramienta, en utilizarlo adecuadamente, sacándole el máximo provecho a la información que este brinda. En este sentido, es clave lograr poner a funcionar el tablero de control de manera de:

1. *Lograr la utilización del tablero de control por parte de la alta dirección como herramienta de diagnóstico.*
2. *Incorporar el tablero de control a un sistema interactivo para generar discusiones clave sobre las incertidumbres estratégicas y operativas.*

El primer factor influye en la calidad de las decisiones tomadas. En la medida que los directivos se basen en la información actualizada y relevante contenida en el tablero de control, sus decisiones serán más acertadas optimizando las acciones y favoreciendo los resultados del negocio. El tablero debe ser la base de información que pone en marcha la cadena del proceso directivo y, por lo tanto, la base de la toma de decisiones y acciones de la empresa.

La siguiente figura muestra como debe integrarse el tablero de control al proceso directivo:



El segundo factor se encuentra relacionado fundamentalmente con el contenido del tablero de control. Los sistemas interactivos se concretan en la realización de reuniones periódicas en las cuales se monitorean temas estratégicos y surgen nuevas ideas. Buscan motivar la búsqueda de información relevante y compartirla, comunicarla y discutirla a través de todos los niveles de la organización. El objetivo final es conocer la información clave y su mejor expresión para volcarla en el tablero.

2.6 - Beneficios de su aplicación

Puesto a funcionar, el tablero de control como sistema de información:

- *Permite un mejor conocimiento de la situación.*
- *Facilita la gestión de la empresa* al incluir toda la información relevante que cambia de manera constante y que la alta dirección ha identificado como potencialmente estratégica.
- *Focaliza la atención y esfuerzo* de los directivos en las áreas clave y en aquello que se considera suficientemente significativo en los diferentes niveles de la organización.

- *Integra y consolida resultados.*
- Permite tomar *mejores y más oportunas decisiones.*
- Ayuda a *detectar oportunidades* de acción.
- *Optimiza las acciones tomadas* favoreciendo los resultados de la empresa y su posición competitiva.
- Actúa como un catalizador para el *debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.*
- *Favorece la comunicación* al facilitar la comprensión, análisis y discusión de la información en todos los niveles de la empresa
- Permite el *monitoreo, control, implementación y alineación a la estrategia.*
- Es una *nueva forma de pensar* que favorece a la madurez y desarrollo de la organización.

2.7 - Alcance y limitaciones

A pesar de los beneficios mencionados, el tablero de control tiene una serie de limitaciones. Conocerlas es fundamental para evaluar la necesidad de complementarlo, o no, con otras herramientas según sea la aplicación que se le quiera dar:

- *Refleja sólo información cuantificable* por lo cual, si se desea recoger información informal y cualitativa, el tablero de control se debe complementar con otras herramientas de control formales e informales.
- *Evalúa situaciones no responsables* pues, si bien permite conocer la situación de una empresa o sector, no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra.
- *No reemplaza el sentido común* de los directivos para emitir juicio a partir de la información.
- *No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos* debiendo estar estas relaciones en la cabeza de los directivos.

- *No refleja totalmente la estrategia* sino que es útil para comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global.

2.8 - Recomendaciones generales

Los apartados anteriores describieron los cuatro tipos generales de tableros de control haciendo referencia a sus características principales, beneficios y limitaciones.

La necesidad de comenzar a implementar un tablero operativo, directivo, estratégico o integral está condicionada por:

- El tipo de industria.
- La situación en la que se encuentre la empresa.
- La situación general del entorno.
- La situación societaria.
- La madurez de la organización.

Las dificultades de implementación siempre existen. En este punto se busca concluir el marco teórico con una serie de recomendaciones generales para facilitar su incorporación al proceso directivo:

- *Seleccionar tableros de control con alto impacto y adecuados a la madurez organizacional.*
- *Evaluar la factibilidad de implementación y uso en función de las posibilidades.*
- *Diseñar el sistema generando valor agregado a la información e integrando visiones.*
- *Planear la implementación en pasos cortos y sucesivos.*
- *Apoyar y capacitara las personas para el uso del tablero.*

3 - CASO DE ESTUDIO

De manera de introducir al lector en el caso de estudio, resulta conveniente comenzar con una breve descripción de la empresa en la que se desarrolla el caso para continuar luego describiendo, más en detalle, el departamento específico de la misma donde surge la necesidad de implementar un tablero de control. Por razones de confidencialidad, el autor se reserva el nombre de la empresa.

3.1 - Descripción general de la empresa

La empresa es una compañía multinacional líder en el sector en el que se desempeña. Se encuentra conformada por 188 compañías que manejan el marketing y productos relevantes destinados al cuidado de la salud en más de 175 países.

Emplea a aproximadamente 90000 personas y se encarga de producir una gran variedad de productos vinculados, principalmente, al área de la medicina. Para poder cubrir dicha diversidad, las distintas compañías que la conforman se especializan en diferentes unidades de negocios.

Dentro de la Argentina, la empresa cuenta con 8 unidades de negocios distintas. Si bien todas apuntan al mismo mercado, tienen especialidades diferentes y sus resultados se manejan de manera independiente.

Localmente, la empresa es netamente importadora. Ninguno de los productos que comercializa es producido en el país sino que son importados de distintas partes del mundo desde empresas pertenecientes a la corporación.

En cuanto a su estructura, en la Argentina la empresa se organiza según el principio de management descentralizado de la siguiente manera:

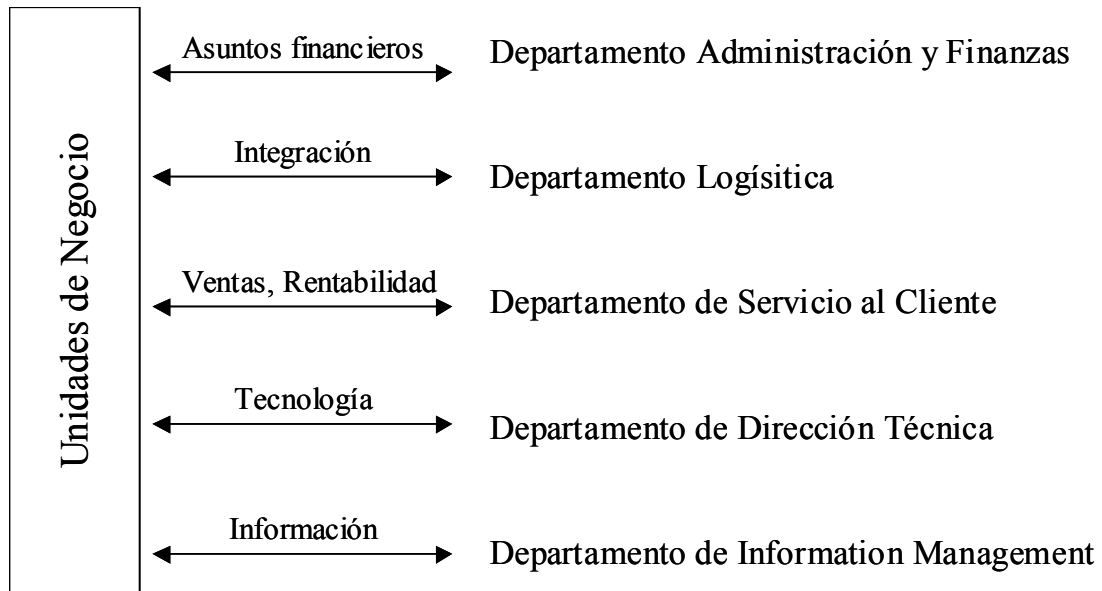
- *Unidades de negocio*: son los grupos de negocios en los cuales se encuentra dividida la empresa. En este caso, la división se encuentra delimitada por tipo de producto.

Cada una de las unidades de negocio está integrada por un gerente de negocio, uno o más gerentes de venta según el caso, un analista de negocio y la fuerza de ventas encargada de promocionar y vender los productos.

Es importante destacar que, dado el alto componente tecnológico e innovador que contienen la mayoría de los productos comercializados, la fuerza de ventas debe poseer un alto conocimiento técnico. Gran parte de estos representantes normalmente tienen estudios avanzados en el sector en el que se desempeña la empresa, complementando dichos estudios con entrenamientos en el exterior, en centros propios con los que cuenta la organización a estos efectos, en los productos y sus técnicas de utilización.

- ❑ *Departamento de Administración y Finanzas*: es el departamento encargado de manejar todos los asuntos financieros de las unidades de negocio.
- ❑ *Departamento de Logística o Cadena de Abastecimiento*: es el departamento encargado de manejar todos los asuntos implicados en la cadena de abastecimiento (clientes, productos, consumidores) de las unidades de negocio. Su objetivo es fomentar la integración y relación de todos los integrantes de la cadena
- ❑ *Departamento de Servicio al Cliente*: es el departamento responsable de atender las necesidades de los clientes (pedidos, quejas, reclamos, etc.) de todas las unidades de negocio de manera de favorecer sus resultados.
- ❑ *Departamento de Dirección Técnica*: es el departamento responsable de implementar y solucionar problemas tecnológicos de todas las unidades de negocio y de obtener los permisos oficiales para comercializar los productos.
- ❑ *Departamento de Information Management*: es el departamento encargado de preparar informes para la gerencia para informarles acerca de los resultados y evolución de la empresa.

La siguiente figura muestra que los cinco departamentos recién mencionados se relacionan y dan apoyo a cada una de las unidades de negocio de la empresa. Del mismo modo, describe de qué manera dichos departamentos aportan a la dirección de las unidades de negocio:



Si bien cada uno de los departamentos da apoyo a cada una de las unidades de negocio, estas son totalmente independientes entre sí y a su vez responsables de su propia rentabilidad, inventario, finanzas y sus resultados en general.

Este modelo, en el cual se da gran autonomía a cada negocio, ha favorecido notablemente la penetración de cada uno en el mercado permitiendo su posicionamiento en forma individual según sus propias ventajas y su propia especialización.

3.2 - El cliente

De acuerdo a las descripciones de la empresa y de su estructura por unidad de negocio, vistas en el punto anterior, no sería ilógico pensar que cada una de las unidades de negocio apunta a clientes distintos. Sin embargo, esto no es así y los clientes suelen ser los mismos para todos los negocios.

A pesar de tener clientes en común, la participación de cada unidad en las compras totales a la empresa de un cliente en particular es muy distinta entre las unidades de negocio. Esto depende, por un lado, de la actividad del cliente y sus necesidades en cuanto a productos y conocimientos técnicos y, por el otro, de la estrategia de venta de cada unidad. De esta forma, no todos los clientes tienen la misma importancia para cada negocio, es decir, un cliente estratégico para el negocio A puede no serlo para el negocio B, y así con el resto de las unidades de negocio.

Ante dichas circunstancias, tomando como ejemplo la situación del negocio A, no tiene sentido para este negocio dedicar esfuerzos y recursos en clientes que, por su actividad, requieren los productos de otra unidad dentro de la empresa pues, en última instancia, lo que se busca es la rentabilidad global de la compañía. Entonces, y como es natural, la fuerza de ventas de una unidad se concentra en tratar de captar clientes de la competencia, dentro de su especialización, y fundamentalmente en mantener los clientes con los que se tiene la mayor participación.

3.3 - Una perspectiva de cambio

A fines del año 2003, tras haber atravesado la crisis política - económica del país en el año 2001, la consecuente afección de los negocios y su posterior, pero lenta, recuperación, la empresa llevó a cabo un estudio para analizar su actual cartera de clientes y su posicionamiento por negocio.

La realización de dicho estudio demoró varios meses y por la complejidad del mismo se decidió armar un grupo de trabajo de dedicación exclusiva. Se requería analizar gran cantidad de información teniendo en cuenta el importante número de clientes de la empresa y su distinta participación en las ocho unidades de negocio.

Las principales conclusiones del estudio fueron las siguientes:

- ✓ *El total de clientes de la empresa resultó ser de 183. Estos se clasificaron de acuerdo a una escala de importancia, de más a menos importantes, en función de la frecuencia y cantidad de productos totales comprados a la empresa.*
- ✓ *Solamente 10 de estos clientes (sobre el total de 183) representaban el 40% de los ingresos de la compañía (considerando las unidades de negocio de manera conjunta entraban bajo la clasificación de muy importantes).*
- ✓ *9 de estos clientes compraban productos a todas las unidades de negocio de la empresa.*
- ✓ *Para estos 10 clientes, se verificó que la participación de las unidades de negocio en sus compras totales a la empresa era totalmente despareja. Es decir, los clientes no necesariamente compraban en las mismas cantidades ni con la misma frecuencia a todas las unidades. De esta forma, su importancia en cada*

uno de los negocios de la empresa no era la misma, variando de muy importante a poco importante según el caso.

Si se analizan los resultados anteriores desde la perspectiva de la empresa y desde la perspectiva del cliente, se concluye que:

- *Desde la perspectiva de la empresa*, los resultados del análisis le permitieron identificar que, si bien los 10 clientes principales no eran de igual importancia para cada una de las unidades de negocio, y, por lo tanto, no justificaban una inversión por parte del negocio en particular, se podía pensar en una nueva metodología de trabajo en la cual las unidades dejarían de ser totalmente independientes para pasar a trabajar en conjunto y lograr un posicionamiento estratégico en dichos clientes.

Trabajar de manera independiente como hasta el momento, centrándose en los resultados de los negocios, había permitido el posicionamiento individual de cada negocio según sus propias ventajas y su propia especialización. Sin embargo, en un entorno exigente e incierto como el actual, era necesario cambiar la metodología de trabajo para comenzar a enfocarse en el cliente y en sus necesidades.

Unir los esfuerzos de las unidades de negocio para poder brindarle al cliente mayores beneficios como promociones, descuentos por cantidad, posibilidad de reducir sus costos, entre otros, era una oportunidad que no se podía dejar pasar.

- *Desde el punto de vista del cliente*, se identificó que, a pesar de que ningún negocio representaba una gran incidencia en su estructura de costos de manera individual, si lo hacía la suma de todos los negocios. Es decir, la compañía, como un todo, era un importante proveedor para el cliente.

Claramente, las dos perspectivas se potencian en la necesidad de un nuevo enfoque de trabajo mutuamente provechoso: los clientes, beneficiados por la posibilidad de reducir sus costos y la empresa, por la posibilidad de reforzar su posicionamiento en el mercado y sus ventajas competitivas.

Esta situación creó el marco para el desarrollo de una nueva estructura en la compañía, una nueva visión en la forma de hacer negocios enfocada en el cliente, en sus necesidades y en la búsqueda de su satisfacción y lealtad.

3.4 - El departamento de cuentas corporativas

A mediados del año 2004, impulsada por los resultados del estudio descrito en el punto anterior, la alta dirección decide crear un nuevo departamento: el departamento de cuentas corporativas.

Dicho departamento surge principalmente para focalizarse en los siguientes objetivos principales:

1. *Afianzar la relación con los clientes más importantes*: se busca entender mejor las necesidades de los clientes y orientar las acciones de la empresa para satisfacerlas. La idea es mejorar la comunicación haciendo que esta fluya directamente entre quienes toman las decisiones de compra por parte de los clientes y los representantes globales de todas las unidades para que sean éstos últimos los responsables de distribuirla a cada unidad según corresponda (bajo el modelo de unidades independientes cada cliente debía comunicarse con cada unidad de negocio por separado).
2. *Lograr un posicionamiento estratégico como empresa en su conjunto con cada uno de estos clientes más importantes*: en el apartado anterior se vio la necesidad de unificar los esfuerzos de las unidades de negocio para dejar de manejarse de manera independiente y pasar a trabajar en conjunto en mutuo beneficio con los clientes.
3. *Desarrollar el concepto de ser socio del cliente*: se busca convertir a la empresa en un socio del cliente a partir de una planificación conjunta, establecimiento de contratos corporativos y políticas comerciales a medida. Es decir, se pretende lograr una alianza estratégica con el cliente.

De acuerdo a su manera de operar hasta el momento, la concreción de estos objetivos se convierte en un doble desafío para la compañía:

- Un *cambio interno* para lograr el trabajo en equipo por parte de todas las unidades de negocio.
- Un *cambio externo* en la forma de hacer negocios con el cliente.

3.5 - Necesidades del nuevo departamento

El departamento de cuentas corporativas se fue desarrollando poco a poco a lo largo de los meses. Se nombraron un director comercial, dos gerentes de cuentas y un analista de negocios para desempeñar las funciones básicas para organizar y llevar adelante al departamento.

Entre otras tareas, el director comercial sería el responsable del departamento y el encargado de tomar las decisiones estratégicas orientadas a la concreción de los objetivos del departamento y los de la empresa.

Por otra parte, los gerentes de cuentas se ocuparían de las negociaciones con la gerencia y con los tomadores de decisiones de compra de los clientes. Del mismo modo, escucharían sus sugerencias, atenderían sus inquietudes y necesidades globales y se las comunicarían a cada unidad de negocio de manera individual. A su vez, deberían estar continuamente en contacto con el analista de negocios ya que, como se verá, éste requiere información de los clientes para orientar las acciones de las unidades de negocio a sus necesidades.

Finalmente, el analista de negocios sería el encargado de analizar el estado de cada uno de los negocios de la empresa y de detectar focos de mejora para lograr el posicionamiento estratégico de los mismos.

Formado el equipo de trabajo, el departamento debía organizarse para aprender y comenzar a gerenciar la compañía de un modo distinto: haciendo foco en el cliente (dado el modelo adoptado por la empresa, el foco principal se centraba básicamente en asegurar la rentabilidad de las unidades de negocio).

La nueva propuesta de gerenciamiento implicaba:

1. *Necesidad de información:* un relevamiento de la información disponible puso en evidencia que, si bien existían todo tipo de informes, los mismos estaban diseñados desde la perspectiva de cada unidad de negocio lo que es lógico teniendo en cuenta que la dirección de la empresa, hasta el momento, estaba orientada fundamentalmente a dirigir y controlar la evolución de cada negocio. De esta forma, surge la necesidad de disponer y organizar la información de manera de poder gerenciar la compañía haciendo foco en el cliente y en los

negocios de manera conjunta. Por ejemplo, se necesitaría saber la cantidad total comprada por cliente, los montos facturados, los montos adeudados, entre otra información relevante para la dirección de la empresa.

2. *Necesidad de desarrollar a la gerencia, educando e integrando:* durante los últimos 10 años, la empresa se dedicaba únicamente a vender y tratar de ganar mercado. Los objetivos planteados por la compañía estaban totalmente enfocados a un crecimiento exponencial de las ventas, a estar presentes en todos los clientes y educarlos en los productos de la empresa.

Estos objetivos eran los que moldeaban a la organización, los que moldeaban su cultura. Del mismo modo, formaban la mentalidad de los directivos para poder alcanzarlos, volviéndolos personas con un perfil comercial y de mucho liderazgo.

Con la creación del nuevo departamento y la nueva orientación de la empresa hacia los clientes, los objetivos cambian. Los nuevos retos son:

- *Vender, pero también cobrar.*
- *Dar el mejor servicio a los clientes, sin descuidar los inventarios.*
- *Crecer pero sin perder la rentabilidad.*

Si bien sigue siendo necesario crecer, hay que hacerlo de forma rentable y de acuerdo a las necesidades del cliente para satisfacerlos y lograr su lealtad. Del mismo modo, sigue siendo necesario hacer negocios, pero hacerlos de forma inteligente, volverse socios de los clientes para entender cuándo y hacia dónde actuar.

La nueva situación requiere una transformación en la empresa pero también en las personas. Si la empresa busca orientarse a los clientes, los gerentes deben reeducarse, deben aprender a gerenciar los distintos negocios como un todo, a delegar y compartir información.

3.6 - Objetivos de la propuesta

Sobre la base de las necesidades vistas en el punto anterior, se requirieron los servicios del autor del presente proyecto para desarrollar e implementar un nuevo sistema de información que permita:

- *Favorecer el logro de las nuevas metas estratégicas planteadas* conteniendo indicadores representativos de los nuevos objetivos y su correspondiente evolución a la fecha para tomar acciones correctivas en la medida en que se presenten desvíos respecto de lo planificado.
- *Agilizar la toma de decisiones consecuentes* presentando la información relevante de manera clara y organizada.
- *Facilitar la gestión de la empresa* incluyendo solamente la información clave en tiempo y en forma, centrando la atención de los directivos en lo importante.
- *Favorecer la comunicación, análisis y discusión de la información* conteniendo información aceptada y comprendida por todos los niveles de la organización de manera de fomentar la adhesión a la estrategia y el surgimiento de nuevas propuestas de mejora.

3.7 - Iniciando el cambio

Como se dijo anteriormente, la concreción de los nuevos objetivos implica un doble desafío para la compañía: un *cambio interno* para lograr el trabajo en equipo por parte de todas las unidades de negocio y un *cambio externo* en la forma de hacer negocios con el cliente.

Antes de poder generar un cambio hacia fuera, y orientar a la empresa a una nueva relación con los clientes, se necesita generar el cambio dentro de la misma de manera de reorganizar la información y educar a las personas en la nueva perspectiva.

Dicho esto, el punto de partida del trabajo del autor se basó en el diseño de un sistema de información para facilitar el cambio interno. Una segunda etapa del trabajo, a concretar en el futuro, consiste en ampliar el tablero para orientarlo, además a lograr una ventaja estratégica con los clientes.

3.7.1 - El cambio interno

Siguiendo las necesidades y objetivos trazados, se decidió diseñar e implementar, un tablero de control que:

- ✓ *Permita hacer un seguimiento periódico del estado de situación de las cuentas corporativas* de manera de poder realizar un diagnóstico rápido y certero y tomar medidas correctivas inmediatas en caso de ser necesario.
- ✓ *Provea información crítica en tiempo real* de manera de poder actuar rápidamente a favor del cumplimiento de los objetivos.
- ✓ *Sirva para que la nueva gerencia visualice el impacto de la gestión* de cada cliente en el resultado global de la compañía. La posibilidad de conocer qué clientes aportan más o menos a la rentabilidad de la compañía permite identificar rápidamente dónde concentrar los esfuerzos en la búsqueda de mejores resultados. Presentar la información de manera global agiliza la acción teniendo en cuenta que lo que se analiza en una primera instancia son los desvíos de los resultados reales respecto de los deseados de 10 clientes en la compañía y no de los 10 clientes en los 8 negocios de manera individual.
- ✓ *Permita ver la situación del cliente por negocio*. Como complemento del punto anterior, en el caso de detectar focos de trabajo en búsqueda de mejores resultados, en una segunda etapa, es útil conocer en qué negocio o negocios específico/s de los ocho se deben concentrar prioritariamente los esfuerzos.
- ✓ *Eduque e integre a la gerencia media de la compañía*. Al presentar únicamente la información que se considera relevante y representativa de la realidad, la gerencia comprende y aprende en qué focalizarse para la toma de decisiones. Del mismo modo, al estar compuesto por indicadores previamente seleccionados con el consenso y participación de todos los niveles gerenciales, el tablero se convierte en una herramienta a partir de la cual se logra la integración y adhesión de las personas a las metas propuestas.

Volviendo a los tipos de tablero vistos en el primer capítulo del presente proyecto, es posible deducir que el tablero a desarrollar es del tipo directivo pues lo que se busca como objetivo final de su implementación es poder realizar un diagnóstico interno de la organización, en este caso, desde la perspectiva del cliente.

3.7.1.1 - Requisitos del tablero

Como indicaciones de partida, se plantearon los siguientes requisitos que debía cumplir el tablero de control a diseñar:

- *Oportunidad*: el tablero debía ser de fácil actualización a efectos de poder disponer del mismo en forma periódica (semanal). Esto es posible teniendo en cuenta que, como se verá, lo que se plantea es que los datos para completar el tablero sean sustraídos del sistema central de la compañía de permanente actualización.
- *Relación costo - beneficio*: se sugirió un desarrollo interno del sistema utilizando las herramientas actualmente disponibles en la compañía (específicamente Excel, Visual Basic y Access que son los programas que actualmente las personas de la empresa mejor manejan y comprenden). Lo que se buscaba era por un lado minimizar la inversión requerida para la implementación del tablero a la vez que acelerarla lo más posible. Dicho esto, introducir una nueva tecnología iba en contra de estos requerimientos.
- *Confabilidad*: la información contenida en el tablero de control debía ser sustraída fácilmente del sistema central de información de la compañía. Como se dijo, la información existía. El nuevo desafío era organizarla y presentarla para la nueva manera de dirigir orientada al cliente.

3.7.1.2 - Definición de los indicadores claves

Habiendo identificado el departamento (área clave), comprendido sus necesidades y los requerimientos de partida a cumplir por el tablero de control a implementar, el siguiente paso era definir los indicadores clave a incluir en el mismo. Para ello, se llevó a cabo la metodología de relevamiento que se describe a continuación:

1. *Análisis dinámico de la información*: se analizaron informes existentes, desde su contenido, su formato hasta el origen de los datos, de manera de conocer la información disponible y trabajar dentro de los estilos manejados por la empresa. Como se dijo, la información existe y cada sector dispone de su propio informe de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, éstos están enfocados en los negocios de manera individual y no al cliente como se busca.
2. *Comprensión global del negocio*: se realizaron encuestas y entrevistas tanto a la alta dirección, encargada de la toma de decisiones, como al personal de todos los distintos niveles y sectores (finanzas, logística, atención al cliente, cuentas corporativas, gerentes y directores de los negocios) de la organización, encargados de suministrar la información al sistema central de información de la compañía. El objetivo era conocer los factores clave para gestionar la empresa

en base a los objetivos planteados y con los cuales suelen manejarse los directivos. Del mismo modo, se buscaba conseguir la adhesión de todos los niveles, y comunicar la importancia de disponer de información actualizada permanentemente.

Entre las principales preguntas que se hicieron figuran: “¿Qué tipo de información considera necesaria para monitorear los resultados de sus clientes?”, “¿Con qué frecuencia?”, “¿Cuáles son las principales variables que inciden en la gestión?”, entre otras.

3. *Conocimiento de los objetivos estratégicos*: se analizó la definición y expresión (unidades, plazo, valor numérico, etc.) de los objetivos estratégicos globales de la empresa con el fin de definir indicadores que permitan monitorear los resultados tomándolos como referencia para actuar en consecuencia en caso de detectarse desvíos respecto de lo esperado.

El objetivo final de la metodología descrita fue llegar a un acuerdo respecto de los factores clave a incluir en el tablero y que son de utilidad para permitir la gestión de la empresa orientada a los objetivos planteados.

De esta forma, se llegó a un acuerdo respecto a la información relevante que debía contener el tablero de control (en el siguiente apartado se detalla claramente el significado de dicha información y su utilidad, y de ahí su importancia, en la gestión de la empresa). La misma se consigna a continuación:

- *Evolución de las ventas por cliente y por negocio.*
- *Análisis de la participación de las ventas por cliente y por negocio.*
- *Evolución de la rentabilidad bruta por cliente y por negocio.*
- *Días en la calle actual y evolución.*
- *Detalle de las facturas pendientes.*
- *Análisis del inventario consignado por cliente.*
- *Indicador del cumplimiento de órdenes de pedido.*
- *Análisis de backorder (pedidos incompletos por falta de stock).*

- *Estado de resultados primario por cliente con apertura de costos asociados a ganancia bruta.*

3.7.1.3 - Generación de indicadores - Modelo

A continuación se presenta un modelo claro y sencillo a partir del cual el autor considera conveniente explicar los contenidos del tablero de control desarrollado. A través del mismo se busca detallar las características de cada uno de los indicadores principales incluidos para que el lector comprenda su importancia:

OBJETIVO: propósito de la pantalla	
RUBRO	DESARROLLO
<i>ÍNDICE</i>	<i>Denominación</i>
PROPÓSITO	Objetivo de la medición
CÁLCULO	Fórmula a utilizar para obtener el índice
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Qué información brinda la evolución del índice
FRECUENCIA	Período de revisión (frecuencia de actualización)
ORIGEN DE LOS DATOS	Área/ archivo/ sector donde pueden obtenerse los datos necesarios
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- Períodos que cubre el indicador - Gráficos auxiliares - Base sobre la cual se calculan las desviaciones
PARÁMETRO DE ALARMA	Niveles por encima o por debajo del cual el indicador es preocupante
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Quién debe informar cuando se detecta una señal de alarma
OBSERVACIONES	Comentarios o consideraciones
OPCIONES: son las opciones de la pantalla	

3.7.1.4 - Tablero de control propuesto

El tablero de control directivo propuesto consta de 8 pantallas: la pantalla principal de acceso directo en la cual, como su nombre lo indica, figuran los indicadores principales normalmente utilizados por los altos directivos para llevar adelante su gestión diaria y acompañar la toma de decisiones. El resto de las pantallas son secundarias y se encuentran agrupadas en 5 categorías. Contienen básicamente la misma información que la pantalla principal pero con mayores niveles de desagregación y detalles (apertura de los indicadores principales). La idea es que se recurra a las mismas, por ejemplo, en el caso de detectarse algún desvío importante en la pantalla principal para identificar su posible origen o cuando por alguna razón particular se desea conocer algún detalle específico de algún cliente en algún negocio en particular, etc..

A continuación se detalla el contenido de cada una de las 8 pantallas mencionadas (para facilitar la comprensión del tablero es recomendable que el lector se refiera a los anexos indicados):

I. Pantalla principal (Anexo I)

OBJETIVO: visualizar, en una única matriz, el estado de situación de cada uno de los clientes importantes según los indicadores seleccionados y detectar desvíos respecto de parámetros prefijados.

RUBRO	DESARROLLO
<i>ÍNDICE 1</i>	<i>Ventas</i>
PROPÓSITO	Monitoreo de las operaciones de los negocios globales de la empresa por cliente
CÁLCULO	Ventas = precio x cantidad
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Una tendencia creciente indica un mejoramiento de las operaciones de la empresa y por lo tanto mejores resultados (a igualdad de costos)

FRECUENCIA	Semanal (se busca la continua actualización de los datos)
ORIGEN DE LOS DATOS	Sistema central de información de la compañía
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- Acumuladas del año actual en miles de pesos - % de variación respecto al mismo período del año anterior y al presupuesto
PARÁMETRO DE ALARMA	Cuando el % de variación respecto al mismo período del año anterior y al presupuesto (valores de referencia) es negativo, el valor aparece en color rojo indicando señal de alarma
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Departamento de cuentas corporativas
OBSERVACIONES	Para acceder a mayores detalles presionar el botón de comando “Ventas y Rentabilidad bruta por negocio”

<i>ÍNDICE 2</i>	<i>Rentabilidad bruta</i>
PROPÓSITO	Monitoreo de la rentabilidad de las operaciones
CÁLCULO	$\text{Rentabilidad bruta} = (\text{Ventas netas} - \text{Costos de los productos vendidos}) / \text{Ventas Netas}$
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Una tendencia creciente indica un mejoramiento en las operaciones de la empresa
FRECUENCIA	Semanal
ORIGEN DE LOS DATOS	Sistema central de información de la compañía
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- % sobre ventas - % de variación con respecto al mismo



	período del año anterior y el presupuesto
PARÁMETRO DE ALARMA	Cuando el % de variación respecto al mismo período del año anterior y al presupuesto (valores de referencia) es negativo, el valor aparece en color rojo indicando señal de alarma
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Departamento de cuentas corporativas
OBSERVACIONES	Para acceder a mayores detalles presionar el botón de comando “Ventas y Rentabilidad bruta por negocio”

ÍNDICE 3	Días de cobro
PROPÓSITO	Monitoreo de los plazos desde la facturación del pedido hasta su cobranza
CÁLCULO	$\text{Días de cobro} = \frac{\sum_i (\text{Monto}_i \times \text{Plazo}_i)}{\text{Monto Total}}$
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Una disminución significa una mejora en las condiciones de la cobranza
FRECUENCIA	Semanal
ORIGEN DE LOS DATOS	Sistema central de información de la compañía
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- Días de cobro actual - Objetivo propuesto
PARÁMETRO DE ALARMA	Cuando los días de cobro actuales son mayores que el valor objetivo propuesto (valor de referencia), el valor de días de cobro actual aparece en color rojo indicando señal de alarma
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Departamento de cuentas corporativas
OBSERVACIONES	Para acceder a mayores detalles presionar el botón de comando “Cuentas por cobrar”

ÍNDICE 4	<i>Inventario consignado y % de Slow Moving</i>
PROPÓSITO	Monitorear el monto (en pesos) y calidad del inventario consignado en la bodega del cliente a través del porcentaje de lenta rotación del mismo
CÁLCULO	- Monto en Pesos - Valor del inventario - % de Slow Moving = productos con lenta rotación sobre el total del inventario consignado
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Una tendencia decreciente de este indicador indica una mejor estrategia compra-venta. Lo ideal es que el porcentaje tienda a cero
FRECUENCIA	Semanal
ORIGEN DE LOS DATOS	Sistema central de información de la compañía
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- Miles de pesos - % de lenta rotación (Slow Moving) del inventario (un valor mayor a 0 indica que hay productos de la compañía en las bodegas de los clientes (productos consignados) que no se consumen en un tiempo establecido de 3 meses.
PARÁMETRO DE ALARMA	- Inventario consignado: se compara con un target o benchmark que tiene la compañía en el caso de ser un valor elevado. - % de Slow Moving: cualquier valor por encima de 0 debe ser analizado y de ser necesario retirado de la bodega del cliente. En muchos casos la empresa no dispone de



	productos para entregar a sus clientes mientras hay algunos con consignación que no lo utilizan o rotan su inventario.
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Departamento de cuentas corporativas
OBSERVACIONES	Para acceder a mayores detalles presionar el botón de comando “Inventarios consignado”

<i>ÍNDICE 5</i>	<i>Indicadores de servicio</i>
PROPÓSITO	Monitorear el servicio a los clientes a través del grado del cumplimiento de los pedidos
CÁLCULO	% OFR: (% de cumplimiento de la orden) = líneas cumplidas en la orden / total de líneas pedidas
CARACTERÍSTICAS DEL ÍNDICE	Una tendencia creciente en las órdenes entregadas implica una mejora en el servicio al cliente
FRECUENCIA	Semanal
ORIGEN DE LOS DATOS	Sistema central de información de la compañía
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	- % de ordenes cumplidas - Productos no entregados por falta de stock (backorder) en miles de pesos
PARÁMETRO DE ALARMA	- Backorder: se compara con un target o benchmark que tiene la compañía en el caso de ser un valor elevado. - % OFR: cualquier % por encima del 98% debe ser analizado pues este valor es el benchmark - objetivo impuesto por la empresa para todos los clientes es de 98%
RESPONSABLE DEL MONITOREO	Departamento de cuentas corporativas

OBSERVACIONES	Para acceder a mayores detalles presionar el botón de comando “Backorder por cliente”
---------------	---

OPCIONES: en la parte superior de la pantalla principal el usuario del tablero tiene 5 opciones (botones de comando) que le permiten acceder a otras 5 categorías. Dichas categorías amplían la información suministrada por los indicadores descritos en esta primera pantalla.

II. Pantallas secundarias

A. Categoría I: Ventas & Rentabilidad Bruta por negocio

1. Ventana primaria (Anexo II)

OBJETIVO: monitorear las ventas y rentabilidad de todos los negocios por cliente. Esta pantalla amplía la información presentada en la pantalla principal bajo los indicadores ventas y rentabilidad bruta.

RUBRO	DESARROLLO
<i>ÍNDICE 1</i>	<i>Ventas</i>
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none">- Miles de pesos del año actual, año anterior y presupuesto- % de variación respecto del año anterior y presupuesto- % de variación de ventas total compañía- % de participación de las ventas por negocio en el cliente sobre el total del negocio



ÍNDICE 2	Rentabilidad bruta
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	% de rentabilidad bruta actual, año anterior y presupuestado

OPCIONES:

1. “Volver”: vuelve a la pantalla principal
2. “Cliente”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar
3. “Análisis por Negocio”: ver punto 2: ventana secundaria

2. Ventana Secundaria (Anexo III)

OBJETIVO: monitorear las ventas y la rentabilidad por negocio por cliente, en forma mensual y acumulada. Esta pantalla amplia la información presentada en la pantalla principal bajo los indicadores ventas y rentabilidad bruta. Se presentan dos cuadros iguales, el primero con información mensual y el segundo con información acumulada.

RUBRO	DESARROLLO
ÍNDICE 1	Ventas
PRESENTACIÓN Y REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas a precio de lista en miles de pesos - Descuento otorgado en miles de pesos - Porcentaje de descuento sobre la venta a precios de lista - Ventas netas en miles de pesos del año actual, año anterior y presupuesto - Porcentaje de variación sobre año anterior y presupuesto - Rentabilidad Bruta: Indica el porcentaje de Rentabilidad Bruta actual, año anterior

	y presupuestado y sus respectivas variaciones
--	---

OPCIONES:

1. “*Volver*”: vuelve a la pantalla principal
2. “*Cliente*”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar
3. “*Negocio*”: permite seleccionar el negocio que se desea analizar
4. “*Ir a ventana anterior*”: vuelve a la ventana primaria

*B. Categoría II: Cuentas por Cobrar**1. Ventana primaria (Anexo IV)*

OBJETIVO: monitorear la evolución de la deuda y los días en la calle por cliente. Esta pantalla amplía la información presentada en la pantalla principal bajo el indicador días de cobro.

RUBRO	DESARROLLO
<i>ÍNDICE 1</i>	<i>Evolución de Ventas Brutas (con impuestos) por mes</i>
<i>ÍNDICE 2</i>	<i>Evolución de Monto adeudado por mes</i>
<i>ÍNDICE 3</i>	<i>Evolución de DSO: días en la calle</i>

OPCIONES:

1. “*Volver*”: vuelve a la pantalla principal
2. “*Cliente DSO*”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar
3. “*Facturas pendientes*”: ver punto 2: ventana secundaria

2. Ventana Secundaria (Anexo V)

OBJETIVO: monitorear la situación crediticia del cliente y particularmente el estado de las facturas pendientes. Esta pantalla amplía la información presentada en la pantalla principal bajo el indicador días de cobro.

RUBRO	DESARROLLO
CUADRO 1	<ul style="list-style-type: none"> - Días pactados - Límite de crédito - Deuda actual - Deuda documentada - Deuda sin documentar - Crédito vigente
CUADRO 2	<p>Amplia la información sobre la deuda no documentada detallando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha - Número de factura - Estado actual de la gestión - Responsable de la gestión - Días transcurridos desde la fecha de la factura y el monto adeudado

OPCIONES:

1. “Volver”: vuelve a la pantalla principal
2. “Cliente”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar
3. “Ir a ventana anterior”: vuelve a la ventana primaria

C. Categoría III: Inventarios consignados. (Anexo VI)

OBJETIVO: monitorear los inventarios consignados por cliente identificando productos con lenta rotación y sobre stock. Esta pantalla amplia la información presentada en la pantalla principal bajo el indicador inventario consignado.

RUBRO	DESARROLLO
CUADRO 1 <i>(margen superior izquierdo)</i>	<ul style="list-style-type: none">- Inventario total consignado en pesos y unidades- Nuevos productos consignados (antigüedad menor a 3 meses)- Sobre stock: productos cuya cantidad superan el consumo promedio- Consignado OK: productos cuyo inventario sería en adecuado
CUADRO 2	Análisis detallando la situación de cada uno de los productos

OPCIONES:

1. “Volver”: vuelve a la pantalla principal
2. “Cliente”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar

D. Categoría IV: Backorder por cliente (Anexo VII)

OBJETIVO: monitorear los pedidos pendientes de entrega por falta de stock e identificar los productos pendientes. Esta pantalla amplia la información presentada en la pantalla principal bajo el indicador servicio.



RUBRO	DESARROLLO
<i>CUADRO por cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad e importe de los productos pendientes - Posible fecha de ingreso - Número de orden de pedido a la que pertenecen

OPCIONES:

1. “Volver”: vuelve a la pantalla principal

E. Categoría V: Estado de Resultados por cliente. (Anexo VIII)

OBJETIVO: analizar el impacto del cliente sobre los resultado de la compañía y mostrar la composición de los costos que afectan la rentabilidad bruta.

RUBRO	DESARROLLO
<i>CUADRO por cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de resultados acumulado por clientes (comparado contra el año anterior y el presupuestado) - Estado de resultados de la compañía

OPCIONES:

1. “Volver”: vuelve a la pantalla principal
2. “Cliente”: permite seleccionar el cliente que se desea analizar

Nota: “Estado de resultados por cliente”: a efectos de confeccionar el estado de resultados por cliente se definieron los siguientes criterios de distribución:

CRITERIO	RUBROS
Imputación Directa	Ventas Netas, Costo Standard, Variación Costo, Ingresos Brutos, Otros costos, Honorarios profesionales y Gastos de comercialización
Numero de facturas emitidas por cliente sobre numero total	Logística
Venta del cliente sobre venta total	Todos los rubros restantes

Es importante señalar que la inclusión del estado de resultados en el tablero fue objeto de numerosos debates. La decisión de incorporarlo fue tomada fundamentalmente por dos motivos:

1. Iniciar a la gerencia media en la interpretación del estado de resultados de la compañía. Agregar el estado de resultados fue algo especialmente pedido para que los gerentes se empiecen a familiarizar con la información que éste brinda.
2. Punto de arranque para promover la discusión acerca de una futura implementación de un sistema de costeo por actividad.

3.7.2 - En vista de un cambio externo

Como se dijo, tras la implementación del tablero de control directivo descrito, la idea es diseñar un tablero más complejo de tipo estratégico que permita, agregándole indicadores orientados específicamente al cliente, facilitar el cambio externo, es decir, lograr un posicionamiento estratégico en los clientes principales.

Si bien no está dentro del alcance del presente trabajo presentar el diseño de este nuevo tablero, a continuación se mencionan algunos de los índices a considerar en el mismo:

- *Cantidad de complaints recibidos por País/Región*: permitiría monitorear las quejas y reclamos de los clientes. Una tendencia decreciente de este indicador indicaría que se ha brindado un servicio que los clientes consideran adecuado

- por lo cual la empresa estaría cumpliendo correctamente con sus expectativas y sus necesidades.
- *Tipo de complaint*: permitiría identificar la causa de la queja y trabajar sobre ella para que no se repita. Algunos ejemplos de estas causas podrían ser:
 - Inexactitud: por ejemplo en el caso de los productos que miden glucosa
 - Packaging: por ejemplo productos que no traen todo lo que dice el manual, la caja esta abierta, rota o sin manual, etc.
 - Se detecta un mensaje de error al querer utilizar el producto
 - Procedimiento - el procedimiento utilizado no les da el resultado esperado
 - *% de complaint por producto o marca*: permitiría medir la efectividad de la compra. Una tendencia decreciente de este indicador indicaría una mayor satisfacción de las clientes.
 - *Cantidad de complaints resueltos por entrenamiento/educación*: permitiría monitorear la capacidad de reacción ante quejas y reclamos de parte del cliente. Del mismo modo, sería útil para verificar la efectividad de los entrenamientos. Una tendencia decreciente de este indicador indicaría, por un lado, una mayor velocidad en la generación de la respuesta a quejas y por ende una mayor satisfacción de los clientes y por el otro, la necesidad de mejorar o no los cursos educativos.
 - *Cantidad de productos reemplazados*: permitiría medir la efectividad de los productos ofrecidos por la empresa. Una tendencia decreciente de este indicador indica una buena calidad de los productos y por ende favorece la lealtad de los clientes.

Otros indicadores a considerar son los relacionados a los call center de la empresa dedicados a promocionar los productos telefónicamente. Una medida de la efectividad de dichos centros es útil porque se trata de un canal de ventas muy utilizado por la empresa influyendo notablemente en sus resultados:

- *Porcentaje de llamados abandonados*
- *Tiempo promedio de llamados*

- *Porcentaje de satisfacción del cliente:* la empresa utiliza un sistema de encuestas para medir la satisfacción de sus clientes. La misma es una encuesta trimestral aleatoria sobre aproximadamente el 10% de los llamados recibidos en el último trimestre. Incluye 4 preguntas del tipo preguntas ranking y de rating, es decir, se hacen 4 preguntas para que las clasifique el cliente en orden ascendente según la prioridad que le da el cliente y luego se le pide que de 1 a 5 las califique. Las preguntas son:
 1. Claridad de la explicación
 2. Facilidad para comunicarse con el call center (línea 0800)
 3. Trato amable
 4. Solución de la inquietud

- *Nivel de persuasión:* el objetivo es conocer la efectividad de las campañas publicitarias que consisten en llamar a los clientes para promocionar los productos de la empresa. La idea es identificar cuántas de éstas llamadas se concretan en una compra.

- Nivel de servicio de la tecnología:
 1. $\% = \frac{\text{Llamados realizados}}{(\text{Llamados sin contestar} + \text{llamados abandonados} + \text{llamados en contestador})}$
 2. Tiempo de respuesta desde el primer "ring"
 3. Tiempo de espera del cliente para ser contestado

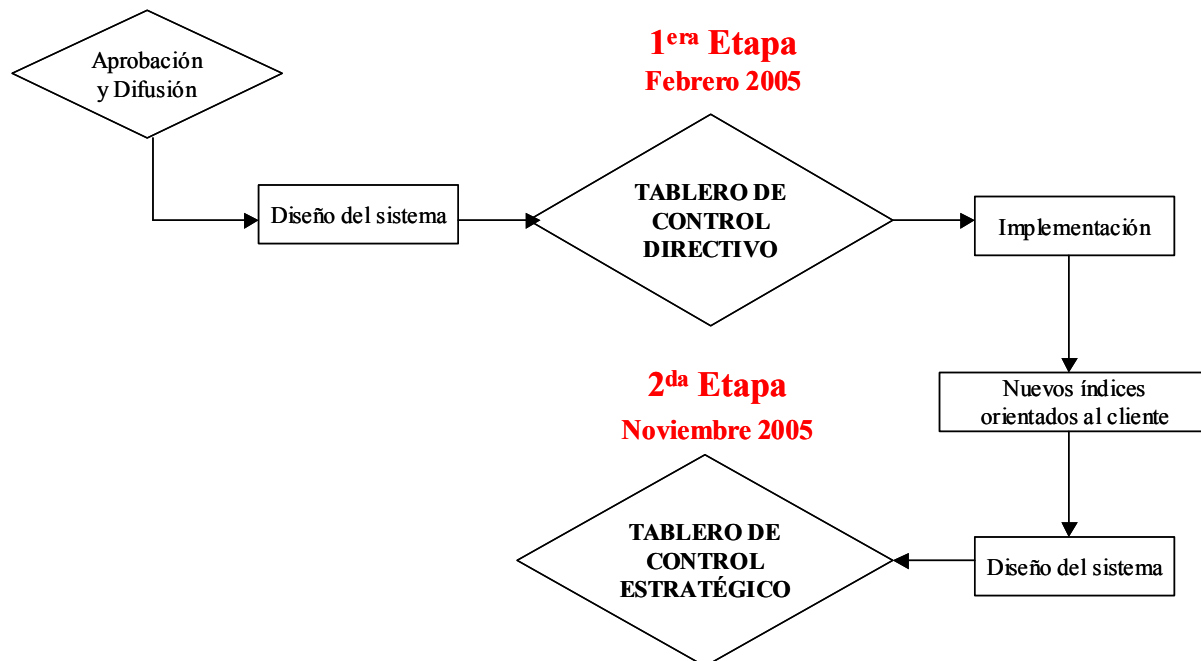
Claramente, los indicadores mencionados se encuentran orientados a entender las necesidades de los clientes y a medir la capacidad de los negocios de la empresa para satisfacerlas. En la medida que la empresa cumpla con las exigencias de sus clientes, entonces podrá lograr un posicionamiento estratégico en los mismos. A su vez, son útiles antes de lanzar el producto, tomar medidas correctivas sobre la marcha educando a la fuerza de ventas y éstas a los distintos canales de distribución.

3.8 - Plan de implementación

A lo largo del texto se mencionó la necesidad de llevar adelante un cambio interno y externo en la empresa de manera de poder adoptar una nueva metodología de trabajo orientada al cliente y no a las unidades de negocio de manera individual como se venía trabajando hasta el momento.

Para ello, se describió la necesidad de diseñar primero un tablero de control directivo y luego uno estratégico para facilitar la dirección de la empresa a la consecución de los nuevos objetivos planteados.

En cuanto al diseño de dichos tableros, se detalló el contenido del tablero directivo (dentro del alcance de este trabajo) y algunos indicadores a considerar en el diseño del estratégico en una segunda etapa. El siguiente paso al diseño es la implantación de los mismos. La siguiente figura muestra cuál es el plan de implantación propuesto:



4 - CONCLUSIONES

En la actualidad, tras haber creado el departamento de cuentas corporativas y diseñado un tablero de control en función de sus necesidades y los nuevos objetivos planteados, el tablero desarrollado ha sido recientemente implementado.

Si bien aún es muy pronto para sacar conclusiones respecto de su efectividad, para favorecer los resultados en este sentido, y educar y fomentar a la alta dirección en el uso del tablero como herramienta de diagnóstico, se ha decidido realizar una reunión mensual con la gerencia para analizar la información y hacer el seguimiento de las cuentas corporativas.

Del mismo modo, como una medida para evaluar la efectividad del tablero, se plantearon las siguientes metas:

Corto y mediano plazo:

- Expandir el uso del tablero de control implementado más allá del departamento de cuentas corporativas para compartir su información con el resto de los gerentes de cada negocio, finanzas y logística. Ésto sería no sólo una evidencia del uso del tablero sino que también orientaría a toda la organización en una misma dirección, el cliente.
- Verificar la contribución de la herramienta y de las reuniones periódicas para lograr la integración del grupo de cuentas corporativas con los demás negocios de la empresa. Se busca facilitar la comunicación, el intercambio de ideas, formando un verdadero equipo de trabajo.
- Evaluar mediante entrevistas y encuestas objetivas, la satisfacción de los usuarios del tablero respecto del mismo (facilidad para comprenderlo, calidad de la información, etc.). El lector debe recordar que antes del tablero de control los gerentes recibían un informe de cada negocio de manera individual con la evolución de todos los clientes. Esto hacía sumamente complejo el seguimiento de los resultados y dificultaba tener la visión completa del cliente.

Largo plazo:

- Verificar la efectividad del tablero para monitorear las cuentas corporativas, favorecer la toma correcta decisiones y las acciones consecuentes, mediante el análisis de los resultados de los negocios de la empresa. Por ejemplo, reducción de los inventarios consignados y una mejor administración de los créditos de la compañía.

Por último, es importante resaltar algunos aspectos que posiblemente favorecerán el éxito de la implementación esta herramienta en la empresa:

1. *Simplicidad:* la simplicidad de diseño y uso de lenguaje con el que normalmente se maneja la empresa, permitirá a los usuarios familiarizarse rápidamente con la nueva herramienta de gestión.
2. *Compromiso de la gerencia:* el compromiso de todos los niveles gerenciales desde el diseño del tablero hasta su implementación, ha sido un factor clave para estimular el uso de la herramienta.
3. *Adhesión:* el tiempo dedicado al relevamiento y a la búsqueda de consenso respecto de los indicadores a incluir en el tablero y a comprender cómo los mismos impactan en el negocio, ha sido fundamental para generar el interés de los usuarios en su uso.

Así, el tablero de control, como cualquier otra herramienta, no cobra vida por sí sola. Sin la necesidad de progresar, de generar un cambio y fundamentalmente sin el deseo o la firme decisión de llevarlo adelante, cualquier esfuerzo en implementarlo, es tiempo perdido.

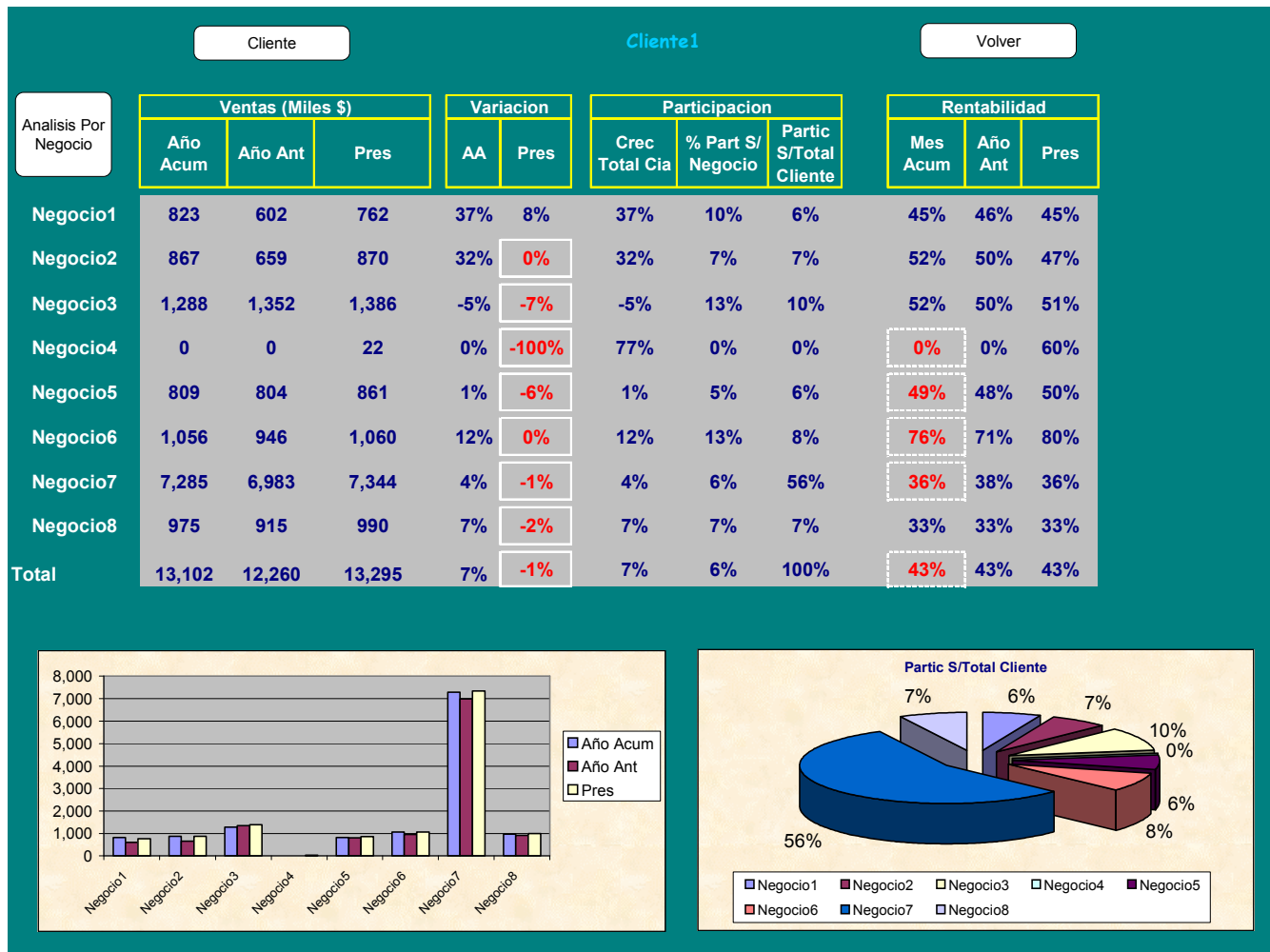
5 - ANEXOS

5.1 - Anexo I: Pantalla Principal

Ventas & Rentabilidad Bruta por negocio Ctas por cobrar Inventarios Consignado Backorder x Cliente												
Estado de Resultados por Cliente												
	Ventas (Miles \$)			Rentabilidad Bruta			Dias Cobro		Inventario Consigando		Servicio	
	\$ Actual	Variacion		Actual	Variacion		Actual	Obj	Consignado ('\$000)	% Slow Mov	% OFR	Backorder ('\$000)
	AA	Pres	AA		Pres							
Ciente1	13,102	7%	-1%	43%	-0.1%	0.0%	117	100	26	15%	94%	73
Ciente2	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	90	25	16%	86%	35
Ciente3	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	90	0	0%	0%	0
Ciente4	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	90	0	0%	0%	0
Ciente5	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ciente6	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ciente7	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ciente8	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ciente9	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ciente10	0	0%	0%	0%	0.0%	0.0%	0	80	0	0%	0%	0
Ctas Corp	13,102	7%	-1%	41%	0%	0%	0	90	51	0%	90%	108



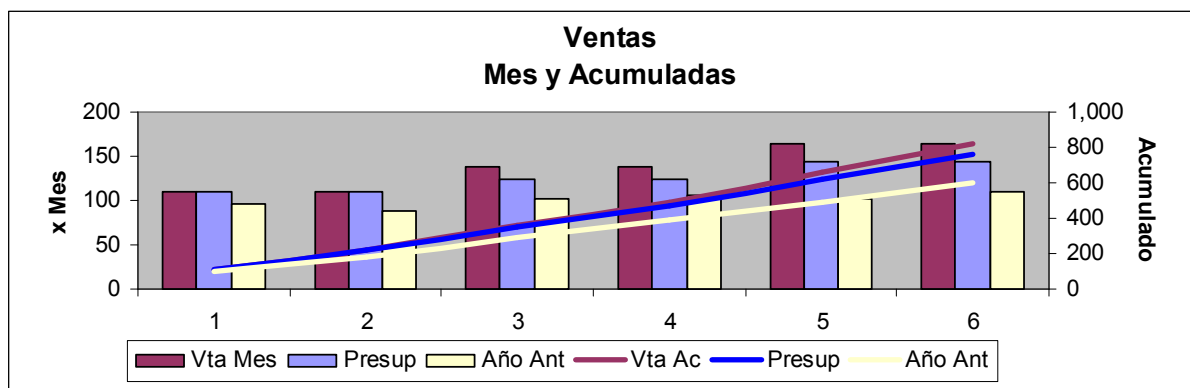
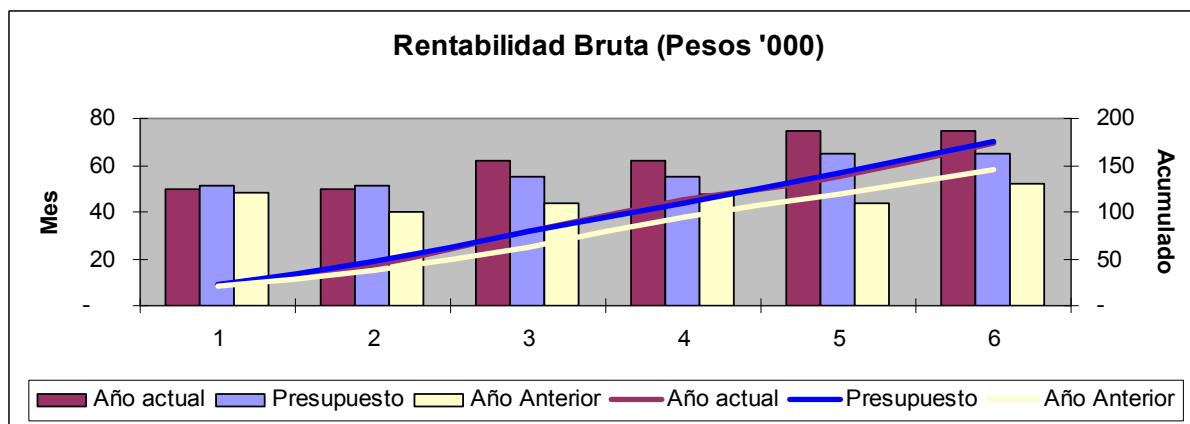
5.2 - Anexo II: Categoría I - Ventana Primaria



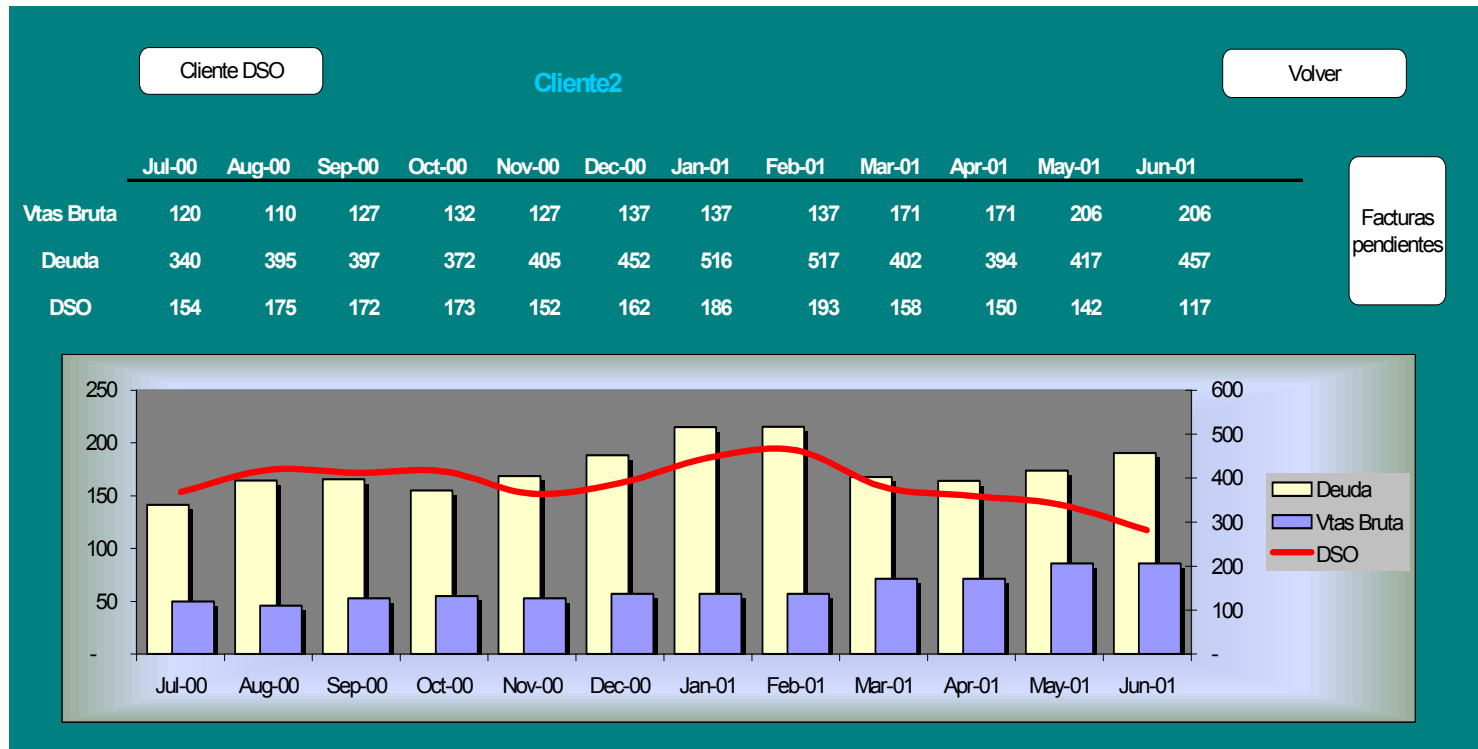


5.3 - Anexo III: Categoría I - Ventana Secundaria

Cliente	Negocio												Ir a hoja anterior	Volver
Cliente1 Negocio4														
Venta y Rentabilidad Bruta por Mes														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Venta Lista	134	134	167	167	201	201	0	0	0	0	0	0	0	
Desc	24	24	30	30	36	36	0	0	0	0	0	0	0	
% Desc	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Vta Mes	110	110	137	137	165	165	0	0	0	0	0	0	0	
Presup	111	111	125	125	145	145	0	0	0	0	0	0	0	
% vs Pres	-1%	-1%	10%	10%	13%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Año Ant	96	88	101	105	101	110	0	0	0	0	0	0	0	
% vs AA	14%	25%	35%	30%	62%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
RB Mes	45%	45%	45%	45%	45%	45%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Presup	46%	46%	44%	44%	45%	45%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Var Pres	-1%	-1%	1%	1%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	
Año Ant	50%	45%	43%	45%	43%	47%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Var AA	-5%	0%	2%	0%	2%	-2%	-	-	-	-	-	-	-	
Venta y Rentabilidad Bruta Acumulada														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Venta Lista	134	268	435	602	803	1,003	0	0	0	0	0	0	0	
Desc	24	48	78	108	144	181	0	0	0	0	0	0	0	
% Desc	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Vta Ac	110	219	357	494	658	823	0	0	0	0	0	0	0	
Presup	111	222	347	472	617	762	762	762	762	762	762	762	762	
% vs Pres	-1%	-1%	3%	5%	7%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Año Ant	96	184	285	391	492	602	602	602	602	602	602	602	602	
% vs AA	14%	19%	25%	26%	34%	37%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
RB Ac	20%	20%	22%	23%	21%	21%								
Presup	21%	21%	23%	23%	23%	23%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
Var Pres	24%	24%	22%	22%	22%	22%	-	-	-	-	-	-	-	
Año Ant	21%	21%	22%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	
Var AA	24%	24%	23%	21%	21%	21%	-	-	-	-	-	-	-	



5.4 - Anexo IV: Categoría II - Ventana Primaria





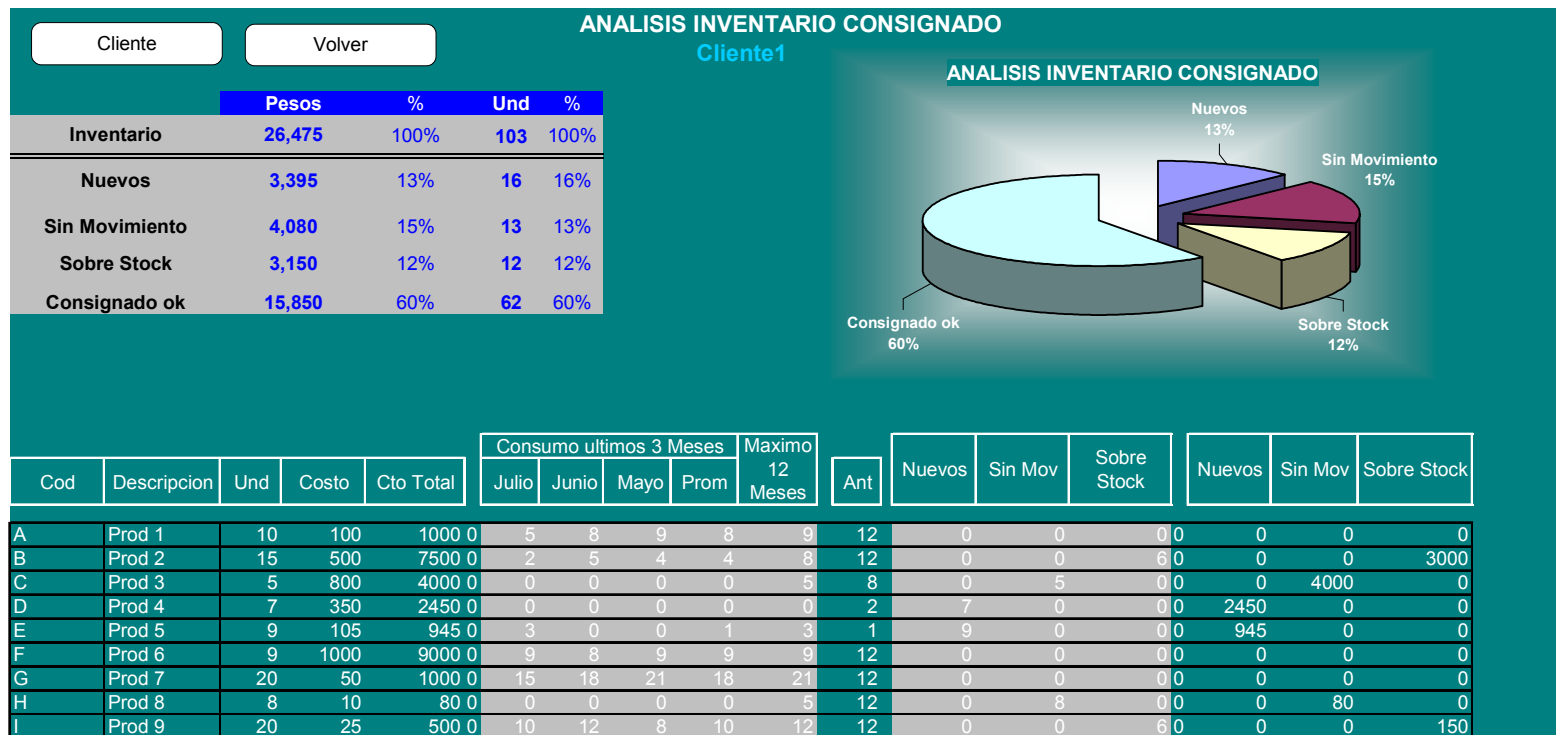
5.5 - Anexo V: Categoría II – Ventana Secundaria

27-Aug-02					
Fecha	# Factura	Estado	Responsable	Dias F	Monto
Ciente	Ciente1				
Fecha	# Factura	Estado	Responsable	Sum of Dias F	Sum of Monto
2-Feb-02	A100101	Retenida por auditoria. Contactar Sra. Lopez.	Juan P. Amestoy	200	1,900
2-Mar-02	A100150	Falta certificado de Implante emitido por H de B	Juan P. Amestoy	172	10,500
5-Apr-02	A111051	Perdieron documentacion original - Fax enviado 5/6/02	Dpto Creditos	138	8,000
5-May-02	A111100	Pasar a retirar cheques por Creditos	Dpto Creditos	108	15,000
6-May-02	A111111	Pasar a retirar cheques por Creditos	Dpto Creditos	107	15,000
10-May-02	A111130	Pasar a retirar cheques por Creditos	Dpto Creditos	103	12,500





5.6 - Anexo VI: Categoría III





5.7 - Anexo VII: Categoría IV

Análisis de Backorder por Cliente							Volver	
Cliente	Orden	Fecha de Pedido	Cod	Descripción	Posible Ingreso	Cantidad	Importe	
Cliente1	O1111	5/5/2002	B	Prod 2	8/22/2002	10	10,000	
			C	Prod 3	7/20/2002	5	2,500	
			D	Prod 4	8/22/2002	10	800	
			E	Prod 5	7/20/2002	100	10,000	
			F	Prod 6	7/20/2002	20	50,000	
Cliente1 Total						145	73,300	
Cliente2	O4448	7/5/2002	B	Prod 2	8/22/2002	20	20,000	
	O4449	7/5/2002	D	Prod 4	8/22/2002	20	15,000	
Cliente2 Total						40	35,000	
Grand Total						185	108,300	





5.8 - Anexo VIII: Categoría V

Cliente
Volver

Estado de Resultados por Cliente (Acumulado a Mes Actual)												
	Cliente1								Total Cia		% Ctas Corp sobre Total Cia	
	2001		2000		Pres		Variacion		2001			
	\$('000)	%	\$('000)	%	\$('000)	%	2000	Pres	\$('000)	%		
Venta Neta	13.1	100%	12.3	100%	13.3	100%	7%	-1%	202.4	100%	6.5%	
Costo Std	4.4	33%	4.1	33%	5.0	37%	8%	-12%	72.1	36%	6.1%	
Variacion Cto	0.8	6%	0.6	5%	0.5	4%	28%	48%	12.1	6%	6.5%	
Aj Revalu	0.2	2%	0.2	2%	0.3	2%	-20%	-26%	3.0	2%	6.5%	
Lenta Rotacion	0.1	1%	0.2	2%	0.2	2%	-47%	-34%	2.0	1%	6.5%	
Aj De Inv	0.4	3%	0.3	3%	0.3	2%	28%	48%	6.1	3%	6.5%	
IIBB	0.4	3%	0.4	3%	0.4	3%	7%	-1%	6.3	3%	6.5%	
Logistica	0.5	4%	0.5	4%	0.4	3%	4%	28%	7.9	4%	6.5%	
Direccion Tecnica	0.1	1%	0.1	1%	0.1	1%	2%	17%	1.9	1%	6.5%	
Otros Costos	0.1	1%	0.1	1%	0.1	1%	2%	87%	1.9	1%	6.5%	
Honorarios Prof	0.4	3%	0.4	3%	0.3	3%	7%	18%	6.1	3%	6.5%	
Total Costos	7.4	57%	7.0	57%	7.6	57%	7%	-1%	119.5	59%	6.2%	
Ganancia Bruta	5.7	43%	5.3	43%	5.7	43%	7%	-2%	82.9	41%	6.8%	
Gtos de Dist	0.3	2%	0.2	2%	0.3	2%	7%	4%	4.0	2%	6.5%	
Gtos de Adm	0.8	6%	0.9	7%	0.7	5%	-8%	18%	12.1	6%	6.5%	
Gtos de Comerc	2.6	20%	3.1	25%	2.4	18%	-15%	10%	40.5	20%	6.5%	
Resultado Operativo	2.0	15%	1.1	9%	2.4	18%	75%	-18%	26.2	13%	7.6%	
Res Fin y por Tenencia	0.8	6%	0.6	5%	0.7	5%	28%	18%	12.1	6%	6.5%	
Res antes de Imp	1.2	9%	0.5	4%	1.8	13%	130%	-32%	14.1	7%	8.5%	
Imp	0.2	1%	0.1	1%	0.1	1%	28%	18%	2.4	1%	6.5%	
Resultado	1.0	8%	0.4	3%	1.6	12%	161%	-36%	11.7	6%	8.9%	



6 - BIBLIOGRAFÍA

- Robert S. Kaplan y David P Norton; “The Balanced Scorecard”; Ed HBSP, Boston Mass., 1996.
- Alberto M. Ballvé; “Tablero de Control. Organizando información para crear valor”; Ed Macchi, 2000.
- Semanarios y publicaciones de profesionales sobre la temática de estudio:
 - WWW_Tab_Control.com.ar Dr. Roberto C.Mazza.
Contador Publico U.B.A.
Licenciado en Administración U.B.A.
 - Comisión Asesora sobre Planeamiento y Control de Gestión del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Capital Federal.
 - Miguel Blázquez; “Uso y Abuso del Balanced Scorecard”.
 - Profesor Mario Hector Vogel; “Creando la organización focalizada en la estrategia con el Balanced Scorecard”.
 - Profesor Mario Hector Vogel; “Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio”.