

Material Imprimible

Curso Control de gestión y tablero de comando

Módulo Control de gestión

Contenidos:

- Sistemas de control. Auditoría. Control interno COSO
- Indicadores
- El rol del gerenciamiento
- Gerenciamiento de Activos
- Gerenciamiento de la estructura de capitalización
- Cuadros de control
- Tableros de comando
- Cuadro de mando integral
- Variables críticas
- Inductores de actuación
- Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

Sistemas de control

Detrás de la planificación, llega el momento de poner en práctica esos planes dando lugar a las operaciones consideradas, las que una vez realizadas, deben estar sujetas a mecanismos de control para realizar los ajustes que correspondan. Recordemos que estos procesos están alineados con los elementos básicos que hacen a la administración de las empresas.

Desde el punto de vista del control de la gestión, la mirada está puesta, básicamente, en tres elementos puntuales: los ingresos, los costos, y la utilidad.

Desde el punto de vista de los ingresos, deben analizarse los desvíos por sobre cantidad proyectada, tanto sea a nivel monetario como en cantidad de productos vendidos.

Desde el punto de vista de los costos, deben analizarse los desvíos por sobre los costos proyectados, analizado tanto desde el punto de vista interno, inducido por mayores costos de producción, como desde el punto de vista externo, impulsado por mayores costos de insumos.

Desde el punto de vista de la utilidad, deben analizarse desvíos que además de tener relación con los dos puntos anteriores, estén relacionados tanto con el costo de financiamiento del negocio como con el uso que se haga de los activos.

Hasta hace algunos años, el proceso de control estaba orientado, básicamente, al control de costos de la organización. En la actualidad, tanto la planificación como el control de gestión se colocan en un mismo paquete, siendo uno de los bastiones de la gerencia y de la dirección. Sin embargo, no debe perderse de vista la necesidad de mantener cierta independencia entre ambos procesos, por lo que no debe descansar en pocas personas, sino involucrar a todos los estamentos gerenciales de la organización.

Tengamos en cuenta, además, que la planificación tiene la mirada puesta en el futuro, mientras que el control de la gestión revela los acontecimientos del pasado. En algún punto, ambas miradas deben conectarse, procurando mejorar a futuro los acontecimientos del pasado que fueron detectados como mejorables, o bien, construyendo un nuevo futuro en base a los cambios previstos o no previstos que se fueran observando.

Existen algunos criterios que emparentan los procesos de control de gestión con los de auditoría, pero no hay relación directa entre ellos. La auditoría general, básicamente, procura revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos de una empresa, además de velar por que esas mismas normas y procedimientos sean claras y al alcance

de toda la organización. Asimismo, verificar que la información utilizada sea fiable e integral, además de estar conformada por las escalas métricas que mejor se adapten para su valoración, y el estado de situación de todos los activos de la empresa, su utilización y resguardo.

El trabajo de los auditores, que pueden ser tanto internos como externos a la organización, también incluye la revisión de los procesos de planificación y de control de gestión. Existen auditorías específicas, tales como la auditoría contable, la auditoría financiera, la auditoría sobre seguridad informática, o la auditoría relacionada con higiene y seguridad industrial, entre otras.

Un antecedente cercano a lo que se conoce hoy como control de gestión, nace en los Estados Unidos en 1992, con la presentación del informe COSO, siglas que hacen referencia al comité de organizaciones que patrocinaron este informe, y entre las que se encontraban el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos y el Instituto de Ejecutivos Financieros, entre otros.

Este informe hace foco en la necesidad de implementación de control interno, con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de políticas, leyes y normativas.

La referencia que hace sobre el control interno observa cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño, siendo un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control, como políticas y procedimientos, información y comunicación, y finalmente el monitoreo o supervisión.

El informe incluye algunos conceptos que complementan estas definiciones y que sirven para evaluar el criterio con el que fue creado. Además, el control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.

Podemos decir también que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. A esto se suma que solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la conducción.

De igual manera, está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Igualmente, la referencia que se hace a los cinco componentes en los que está

estructurado este informe tiene un sustento y alcance que comentaremos a continuación.

Como ambiente de control hace referencia a la filosofía y estilo de la dirección y gerencia, la estructura, el plano organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento, la integridad, los valores éticos y la competencia profesional, las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal, el grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Respecto al tema del riesgo, el informe hace referencia a que, una vez identificados, se debe hacer:

- una estimación de su importancia o trascendencia
- una evaluación de la probabilidad o frecuencia
- una definición sobre cómo serán enfrentados y manejados

Agrega, además, que deben definirse procedimientos referidos a los cambios que se produzcan dentro de la organización, producto de situaciones inesperadas o que vayan más allá de los pronósticos realizados, tales como nuevas normas y procedimientos o la adecuación ante nuevas tecnologías.

Respecto a las actividades de control, la separa en tres categorías, y sobre cada una de ellas hace referencia a tres tipos de control. Las categorías las define como operacionales, contables y financieras, y político-procedimentales, y los tipos de control los explica como preventivo o correctivo, manuales o informatizados y gerenciales o directivos.

Con relación a la información y comunicación, deja en claro la importancia de la información tanto interna como externa haciendo foco en que los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz y en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la misma ascendente, descendente y transversal. Además, mantener líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Sumado a una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria.

Finalmente, como actividades de monitoreo y supervisión, hace mención a dos tipos de actividades, separadas como rutinarias y especiales, relacionadas especialmente con el seguimiento continuo de las actividades cotidianas por un lado, y la evaluación puntual de alguna actividad en particular o de cualquiera que haya sido objeto de cambios procedimentales dejando en claro la necesidad de analizarlas y documentarlas con métodos técnicos adecuados y probados que permitan luego realizar las correcciones que se consideran pertinentes.

Las pautas que sostienen el informe COSO han tenido buena acogida por parte de las organizaciones, algunas de las que aún lo mantienen en la actualidad. Como modelo de gestión, el control interno ha quedado un tanto desactualizado, pero no así alguno de los conceptos que lo sustentan, donde podemos resaltar el espíritu de dinamismo y la sinergia organizacional.

Indicadores

Vamos a suponer que estamos a punto de subirnos a un avión. Antes de la partida, el piloto comenta que no funciona ningún instrumento de vuelo, pero que no debemos preocuparnos, ya que conoce a la perfección todo lo que tiene que hacer. Ustedes, ¿tomarían ese vuelo? Sin dudarlo, creemos que la respuesta sería NO.

Cuando esta misma situación se plantea para dirigir una empresa, la respuesta debería ser la misma. En este caso, los instrumentos de vuelo se reemplazan por otras herramientas que se denominan indicadores, y que deben servir a la gerencia para conocer el estado de situación de la compañía en todos los momentos de su gestión.

Tal como su nombre lo sugiere, un **indicador** debe mostrar un resultado que haga referencia a una situación determinada, permitiendo conocer el desempeño alcanzado y que pueda dar lugar a medidas correctivas, preventivas, continuadoras o que profundicen el nivel de actuación.

La bibliografía ofrece cientos de definiciones sobre indicadores de gestión, pero cada autor, a su manera, arriba a conclusiones bastante similares respecto a los alcances y el propósito que deben servir de guía para la confección de los indicadores.

En primer lugar, hay comunión de opiniones respecto a los atributos que debe poseer un indicador, comenzando con la definición de su propósito, entendiendo por esto el

determinar qué es lo que se desea conocer y para qué se requiere esta información. El resultado, necesariamente, debe reflejarse de manera tal que permita evaluar su medición, por lo que debe ser expresado en números que se adapten a las métricas que correspondan, que pueden ir desde porcentajes, moneda, tiempo, cantidad u otro tipo de medidas similares. Ese resultado, a su vez, debe ser lo suficientemente claro como para ser comprensible por su evaluador.

Todas las situaciones, procesos o elementos que se deseen evaluar deben estar bajo la órbita de la organización, dado que justamente se pretende controlar lo actuado dentro de ella, siendo fundamental que la información esperada se encuentre disponible al momento de necesitarla. Además de ello, es importante que permita ser comparable tanto con metas propuestas como con datos históricos propios y también con iguales elementos externos a la organización que sirvan para comparar situaciones similares.

Históricamente, los indicadores eran herramientas financieras utilizadas para medir el desempeño económico de una compañía. Con el tiempo, su horizonte de aplicación se ha ido ampliando, llegando a ser clasificados en función de distintos argumentos que algunos autores han separado en tres aspectos tales como la evaluación económica financiera, la eficiencia para la obtención de metas y la efectividad en el uso de los activos de la compañía.

Otros autores van un poco más allá, separando en: indicadores de rentabilidad del negocio, de la penetración de los productos y/o servicios dentro del mercado, de la innovación alcanzada, del desempeño en las actividades de operación y de la calidad de las ofertas de la empresa.

En forma independiente de las distintas formas en su clasificación, la buena noticia es que existe consenso acerca de la necesidad de aumentar el grado de información más allá de los resultados económicos, básicamente porque se comprende que estos dependerán en una buena gestión que ponga énfasis en hacer las cosas cada vez mejor.

Es muy importante que al momento de confeccionar un indicador se tenga en claro la medida objetivo, es decir, cuál es el valor que se espera alcanzar. Este detalle no es un dato menor, ya que debe ser realista en función de las actuales condiciones de la empresa y del entorno en el que desarrolla sus actividades, porque de esta manera, se podrán realizar los ajustes correspondientes antes que se produzca un problema. Caso contrario, las conclusiones posteriores pueden estar equivocadas dando origen a la revisión innecesaria de algunos procesos que no tienen causalidad en la situación analizada.

Vamos a comenzar analizando un indicador creado con el objetivo de conocer el margen de contribución de un negocio que lo coloca dentro de los llamados indicadores de rentabilidad. Para ello, vamos a utilizar el estado financiero y estado de resultados similar al que se observa en pantalla.

El indicador se llama margen de utilidad, se expresa en porcentaje y se calcula dividiendo la utilidad neta sobre los ingresos por ventas. Este, sin dudas, es un indicador poderoso que muestra el resultado obtenido por las operaciones realizadas durante un lapso de tiempo determinado. Sin embargo, este indicador no está mostrando toda la información sobre la operación realizada.

En el estado de resultados podemos ver conceptos tales como depreciación e intereses que indican, por un lado, la inversión en activos fijos, y por otro lado, el efecto de la deuda contraída. Supongamos que vamos a comparar la actuación de nuestra empresa respecto a otras empresas similares. ¿El margen de utilidad es un indicador razonable? En la medida que otras empresas tengan diferentes estructuras, las mediciones no serán comparables debido a la magnitud de los datos evaluados.

Para evitar este problema, se pueden crear otros indicadores como, por ejemplo, el margen de operación calculado en base a dividir el EBITDA sobre las ventas, o también se puede calcular en base al EBIT sobre las ventas si solo se quiere prescindir del costo externo de financiación.

Observen que los resultados son, entre sí, muy diferentes, por lo que estas consideraciones deben tenerse en cuenta al momento de procesar la información, pero por sobre todo cuando se tenga que arribar a conclusiones teniendo en cuenta que sobre estas luego se tomarán decisiones.

Básicamente, cualquier negocio presenta una estructura donde entre los ingresos y los costos se aloja el margen de contribución. La mejor forma para aumentar la utilidad consiste en incrementar las ventas o en reducir los costos acrecentando el margen de contribución total.

Si tomamos decisiones sobre la información inadecuada, podemos incurrir en errores tales como reducir la calidad en procura de bajar los costos, o de aumentar los precios para obtener mayores ingresos, situaciones que pueden derivar en menos ventas y pérdida de imagen.

El estado de resultados también entrega datos para la confección de otro indicador otra vez aplicado al rendimiento del negocio. Se trata del indicador cobertura de intereses, y

permite saber la cantidad de veces que se pueden cubrir los cargos por intereses con la utilidad de la operación.

Para calcularlo, se divide el monto correspondiente al EBIT por sobre el monto pagado en concepto de intereses. Para nuestro ejemplo, el resultado es de casi 5 veces, lo que nos permite saber que podemos hacer frente a esos cargos con tranquilidad.

Pero si este valor se acercara en demasía al valor 1, tendríamos un resultado en donde la utilidad de operación sería similar al monto pagado por intereses, situación que está lejos de ser deseada. Y peor aún, cuando el resultado fuese menor a 1, ya que en esos casos no se podría hacer frente al cargo por la deuda contraída.

Este indicador también es importante en los procesos de planificación, ya que al proyectar los estados financieros y calcular la necesidad futura de fondos, se puede utilizar para estimar la conveniencia de aumentar el nivel de deuda.

Otro indicador de mucha importancia relacionado con la utilidad es el llamado punto de equilibrio, que permite conocer los ingresos mínimos necesarios para hacer frente a los costos estructurales de la organización considerados como costos fijos, dado que se incurren ellos en forma independiente al nivel de ventas.

Existen dos maneras de calcular el punto de equilibrio. Una de ellas expresa el resultado en unidades, y la otra en moneda. El primero de los casos solo es de utilidad cuando existe un solo producto para analizar. Cuando haya más de un tipo de producto, se deberá calcular bajo la expresión monetaria. Ambos métodos ofrecen la misma información y también utilizan los mismos datos del cuadro de resultados.

Suponiendo que en nuestro ejemplo se comercialice un solo producto, el punto de equilibrio en unidades se calcula dividiendo los costos fijos sobre la diferencia entre el precio de venta y el costo variable.

Si no se tiene el dato del precio de venta y del costo variable, se puede obtener al dividir el monto de ingresos por venta y el monto de costos variables por sobre la cantidad de productos vendidos, dato que hemos obtenido y que asciende a 250.641 productos. Al realizar la ecuación, sabremos que necesitamos vender, como mínimo, 31.250 productos para alcanzar a cubrir los costos estructurales de nuestra empresa.

Para hallar el resultado pero expresado en moneda, la ecuación que se presenta es la que vemos en pantalla. Una vez que reemplazamos por los valores correspondientes, da como resultado que necesitamos tener ingresos mínimos por \$187.500 para poder cubrir nuestros costos de estructura. Si a este resultado lo dividimos por el precio de venta, obtenemos la misma información que en la ecuación anterior.

Para finalizar diremos que este indicador no solo es útil para la planificación, sino que permite advertir si hubo cambios estructurales que se reflejen en los costos, los que en caso de ocurrencia, deberán ser evaluados convenientemente.

En esta oportunidad, vamos a presentar algunos indicadores que utilizan datos combinados entre el estado de resultados y el balance. Comenzaremos retomando algunos temas que quedaron pendientes cuando aprendimos sobre la necesidad futura de fondos. Allí, habíamos comentado que utilizar los estados financieros proyectados permite el análisis desde cuatro perspectivas: analizar el desempeño futuro, observar el efecto de los cambios proyectados, decidir sobre el financiamiento necesario y estimar los flujos de efectivo que se van a generar.

Al realizar las proyecciones en ese ejercicio, se dijo que el aumento necesario en activos producto del crecimiento podía financiarse con capital de los accionistas, incrementando el nivel de deuda bancaria, o bien, realizando una combinación entre ambas situaciones.

Ahora, vamos a conocer que existe otro camino distinto a los anteriores y que se relaciona con el llamado gerenciamiento del negocio. Bajo este concepto, se da lugar a tres de las cuatro perspectivas comentadas recientemente y también se agrega la decisión respecto a la cuenta caja, tema que habíamos postergado desde ese ejercicio anterior.

Vamos a presentar nuevamente el balance que utilizamos para ejercitar, donde proyectamos el crecimiento de igual manera que la primera vez. Pero en esta ocasión, vamos a realizar algunas preguntas, como por ejemplo, ¿Cuánta caja es necesaria para el negocio? Recordemos que una premisa de todo buen gerente es hacer eficiente el uso de los activos. Visto de otra manera, podemos decir que un activo debe ser generador de ingresos.

Y ante esto, una nueva pregunta surge. ¿Es caja generadora de ingresos? A excepción que nuestra empresa se trate de un banco, la respuesta segura es no. De este modo, mantener accesos de caja en una empresa es una señal de mal gerenciamiento de los activos.

Por supuesto, no hay pecado en mantener saldos elevados de caja en forma transitoria cuando el movimiento normal del negocio lo exige así, pero para actividades regulares, hay que definir una política que se ajuste a este concepto.

¿Cómo calcular la caja necesaria entonces?

El nivel de caja debe ajustarse de acuerdo al periodo de conversión de caja, conformado por el ciclo de inventarios más el ciclo de cuentas por cobrar menos el ciclo de cuentas por pagar. La premisa es conocer el tiempo que transcurre entre la salida de caja generada por la compra de un producto hasta el ingreso de caja producido por la venta posterior a ese producto o luego de su transformación.

El periodo de conversión de inventarios se obtiene al realizar la siguiente ecuación: monto de inventarios reflejado en el balance dividido por las ventas diarias. En ambos casos, se utilizan los datos proyectados para el periodo siguiente.

El periodo de cobranza se calcula tomando del balance las cuentas por cobrar y se lo divide por las ventas diarias, también utilizando los datos de la proyección.

Por su lado, el periodo de posposición de pagos se calcula tomando del balance las cuentas por pagar y se lo divide por las compras diarias, también en este caso utilizando datos de la proyección.

El resultado obtenido tras realizar todas estas operaciones indica que nuestro ciclo de conversión de caja es negativo, y esto significa que los egresos se realizan después de haber obtenido los ingresos.

Esto podemos verlo de otra manera representándolo en forma gráfica. En primer lugar, mostramos el tiempo promedio que nos lleva a transformar la materia prima en producto terminado de acuerdo a la información del balance y que indica 46 días.

A partir de ese momento, estamos en condiciones de vender nuestros productos, que vamos a cobrar, en promedio, 61 días después.

De esta manera, desde el momento en que ingresan las materias primas hasta el momento en que cobramos por nuestros productos, hay un lapso de tiempo equivalente a la suma de estos dos procesos, siendo en total 107 días.

Por otro lado, abonamos a nuestros proveedores un promedio de 183 días después de haber recibido su mercancía. De este modo, observamos que en el día 107 estamos teniendo ingresos y que recién en el día 183 vamos a pagarle a nuestros proveedores. La distancia entre ambos momentos corresponde al tiempo que transcurre entre ambos eventos.

Con el resultado de este cálculo, sabemos que no es necesario contar con efectivo en forma anticipada para abonar a nuestros proveedores, ya que le pagaremos después de haber cobrado a nuestros clientes. Pero por otro lado, sabemos también que desde el

momento cero hasta el día 107 no tendremos ingreso alguno, pero sí habremos de afrontar otro tipo de gastos como salarios, servicios y otros.

Para continuar el cálculo, tomemos los datos del estado de resultados correspondientes a costos y gastos, exceptuando los conceptos correspondientes a materia prima. La sumatoria de estos elementos muestra los gastos proyectados para todo el año. Al dividirlo por 365, obtenemos el gasto diario promedio.

Este resultado debería multiplicarse por 107, que representa la cantidad de días hasta el primer cobro, pero sabemos que los salarios se pagan 30 días después, y los servicios, en general, se abonan con la misma frecuencia. Por lo tanto, y para ser más exactos, restamos 30 al número 107, que multiplicado por el gasto diario promedio indica el monto de efectivo que tenemos que disponer para hacer frente a estos gastos.

¿Este número indica la caja necesaria? La respuesta es no. Se deben sumar otros conceptos no tan fáciles de mensurar. Por ejemplo, para poder aprovechar descuentos comerciales ante ofertas por pronto pago por parte de algunos proveedores, para mantener en las cuentas bancarias los saldos mínimos requeridos para las transacciones, para acceder a ofertas especiales del mercado o mantener una reserva para casos de contingencia. El monto correspondiente a cada una de estas situaciones puede variar de acuerdo a cada empresa y también de acuerdo al criterio de quien lo defina.

En nuestro caso, vamos a suponer que se fija un monto adicional al necesario para gastos de aproximadamente \$40.000.000, por lo que ahora sí, la caja que necesitamos para nuestra empresa en el próximo periodo será de 220.000.000. Al llevar este dato al balance proyectado, encontramos un dato alentador. A diferencia de la resolución anterior, la suma de los activos necesarios es menor que la suma de los pasivos y patrimonio neto. Con esta diferencia, alguna decisión tenemos que tomar, pero antes tenemos que finalizar con el análisis.

La cuenta que vamos a revisar corresponde al rubro inventarios.

Vamos a utilizar un indicador llamado rotación de inventarios, que se calcula al considerar las ventas anuales divididas por el monto de inventarios del balance. El número hallado representa la cantidad de veces que nuestro inventario rota a lo largo de un año.

En nuestro caso, hallamos que rota 8 veces, y cuando ese número lo dividimos a 365, podemos saber que rota una vez cada 45 días. Este número por sí solo no dice nada, pero nos sirve como punto de partida para buscar más respuestas que sirvan para conocer si la cantidad en existencia es la adecuada.

En primer lugar, tenemos que conocer el tiempo que demoran nuestros proveedores en entregar los productos a partir de nuestro pedido, y en segundo lugar, tenemos que conocer el volumen en que se realizan las compras. Por ejemplo, nuestros proveedores pueden demorar 40 días en realizar la entrega, o también puede ocurrir que las compras se realicen por lote completo, lo que obliga a comprar una cantidad determinada. En estos casos, se debe analizar tanto el volumen mínimo posible como el tiempo máximo probable.

El volumen mínimo posible nos dirá el tamaño menor de pedido que podemos encargar, mientras que el tiempo máximo probable nos dirá el lapso mayor que pueden demorar en su entrega. De esta manera, podemos determinar tanto el volumen por cada compra como también la frecuencia de compras necesaria.

El segundo análisis sobre los inventarios se realiza puertas adentro de la organización. La totalidad de los inventarios está conformada no solo por los insumos que adquirimos a nuestros proveedores, sino también por los productos en proceso y los terminados.

En este caso, importa saber el tiempo que insume la transformación, para lo que tenemos que estar al tanto del plan de producción. Además, tenemos que conocer el tiempo promedio en que los productos terminados quedan en depósito hasta que finalmente son entregados a nuestros clientes.

Analizar todos los aspectos involucra al personal de compras, de producción y de ventas. Vamos a suponer que luego de realizar el análisis, llegamos a la conclusión que podemos reducir el volumen de inventarios a la mitad, sin que se altere la operación normal de la compañía.

¿Tiene sentido mantener altos los niveles de inventarios? Sin duda que no, y por las siguientes razones:

- Aumenta el riesgo de pérdida por obsolescencia ante la aparición de productos superadores
- Aumenta el costo de mantención generado por seguros, almacenamiento y costo del capital que lo financia
- Aumenta el riesgo de pérdidas por deterioro y manipulación

Existen varios métodos que permiten ajustar la cantidad de inventarios a las necesidades del negocio. Uno de ellos es el sistema “justo a tiempo”, originado en la empresa automotriz Toyota en el siglo pasado, considerado como toda una filosofía de trabajo.

Al tomar la decisión de reducir el tamaño de los inventarios a la mitad, tenemos que reflejarlo en el balance proyectado. Resaltamos los cambios realizados en la cuenta caja y en la cuenta inventarios que hemos reducido a la mitad respecto a la proyección inicial.

Tengamos en cuenta que al cambiar la política de inventarios no estamos haciendo cambios en la forma de pago a los proveedores, pero ahora sí conocemos de mejor manera el tiempo que nos demanda tener listos los productos para la venta, lo que produce cambios en nuestro ciclo de conversión de caja. Esto implica que hagamos nuevamente el ejercicio, cambiando el periodo de conversión de inventarios, lo que hace que el tiempo que transcurra hasta nuestro primer cobro baje de 107 a 83 días.

De este modo, el importe de caja necesario para la operación se reduce nuevamente. Si mantenemos el mismo criterio respecto al monto adicional para otras cuestiones, la caja necesaria proyectada sería de \$165.000.

El siguiente punto que vamos a analizar son las cuentas por cobrar, que están muy relacionadas con las políticas de crédito que tenga la compañía.

Habíamos comentado que para calcular el tiempo promedio que se demora en cobrar a nuestros clientes, se debe tomar datos del balance y del estado de resultados. En este caso, no vamos a trabajar con los datos proyectados, sino con los datos del balance de origen, porque queremos conocer el estado de situación actual.

Al estimar los días promedios de cobranza, conocido como DSO por sus siglas en inglés, podemos comprobar si el número hallado se encuentra alineado con nuestra política de crédito para clientes. Vamos a suponer que nuestra política de crédito es de 60 días, con lo cual no se observa un desvío importante respecto al promedio hallado. No obstante, esto no significa que todos los clientes abonen a tiempo, ya que este cálculo indica sólo la medida promedio, y ante esto tenemos que saber que los promedios están afectados por sus valores extremos. Por lo tanto, es mejor averiguar más para conocer si existen desvíos.

Para comprobar la validez de la información, tenemos que recurrir a los datos de las cuentas corrientes de nuestros clientes, clasificarlas de acuerdo con su antigüedad e identificar aquellas que se encuentran excedidas en plazo.

Veamos el siguiente ejemplo, en donde podemos observar que un 25% de nuestros clientes están excedidos en tiempo. Sin embargo, no afectan el promedio porque existen otros clientes que pagan en forma anticipada.

En este caso, tenemos que investigar los motivos que llevan a los clientes a la mora, entre los que podemos encontrar los siguientes:

- Clientes que están enfadados con nosotros y lo manifiestan demorando sus pagos
- Maniobras no autorizadas realizadas por algún vendedor
- Dificultad momentánea del cliente para hacer frente a sus pagos
- Voluntad del cliente para atrasar los pagos
- E incluso situación de incobrabilidad

Es importante tener en cuenta que dar crédito no es gratis, ya aprendimos que esto conlleva un costo para su financiación. Pero no dar crédito tampoco es gratis, dado que puede representar una pérdida importante en el nivel de ventas. Por lo tanto, se deberán analizar criteriosamente todos los argumentos para decidir si se continúa otorgando líneas de crédito a los clientes morosos, teniendo en claro la conveniencia o no de su conversión y de los gastos en que se puedan incurrir para convertirlos.

Para nuestro ejemplo, vamos a suponer que todos los clientes se comportan conforme a nuestras políticas de crédito, por lo que vamos a mantener el mismo valor en la proyección.

El próximo tema que vamos a analizar tiene que ver con las cuentas por pagar. El crédito que obtenemos por parte de nuestros proveedores es importante, pero también sabemos que tiene un costo. Vamos a suponer que hablamos con nuestros proveedores y consultamos sobre la existencia de descuentos por pago anticipado, recibiendo como respuesta que nos otorgarían un descuento del 10% por adelantar el pago a 90 días.

Como queremos conocer el verdadero costo, aplicamos la fórmula que ya aprendimos, que al multiplicarla por la cantidad de veces que abonaríamos durante el año, nos da como resultado el costo nominal de ese crédito comercial.

Podemos comprobar este dato calculando el efecto de la diferencia de precio entre ambas modalidades de compra, en primer caso, considerando las compras anuales proyectadas, y en segundo lugar considerando el importe de las cuentas por pagar proyectadas. Observen que ambos importes se considera el valor de compra con el descuento del 10% otorgado.

El ahorro del 10% en el valor de las compras anuales representa una buena oportunidad de negocios. Actualmente, abonamos a nuestros proveedores a 183 días y pasaríamos a realizarlo cada 93 si aceptamos el descuento. Esto significa que, en forma independiente a la cantidad de compras anuales, tendríamos 93 días de crédito ahora gratuito por parte de ellos.

Vamos a suponer que deseamos tomar el descuento y para poder financiar el pago anticipado solicitamos un crédito bancario. Por este, abonaríamos un interés del 3% mensual. Por 90 días de crédito, el costo, calculado como interés compuesto, ascienda a 9,28%. Recordemos que el costo nominal anual por financiarnos con proveedores antes de tomar el descuento era del 22,2%.

Al calcular el costo nominal del crédito bancario, observamos que es menor a la anterior, pero además de esto, tenemos el beneficio impositivo que permite descontar los intereses de nuestra ganancia y, de ese modo, el costo es aún más bajo.

Sin embargo, contamos con otra ventaja. Recordemos el cuadro donde mostramos el último ciclo de conversión de caja. Al modificar el dato correspondiente al periodo de cuentas por pagar, observamos que seguimos manteniendo la ventaja de cobrar primero nuestras ventas y, 10 días después, le abonamos a nuestros proveedores. De este modo, tenemos la posibilidad de pagarle con fondos propios sin necesidad de solicitar un préstamo bancario.

Sabiendo que nuestros costos serán menores, tenemos que revisar la proyección que se hizo del estado de resultados. Al modificar el dato correspondiente a la compra de materiales, se van a producir diferencias respecto a la proyección inicial, especialmente reflejadas en la utilidad neta.

Estos cambios también van a impactar en la proyección del balance, por lo que se hace necesario volver a proyectarlo.

A los cambios realizados anteriormente, en las cuentas caja e inventarios, se incorpora el nuevo monto de cuentas por pagar, calculado en base a la compra diaria de materiales por la nueva cantidad de días de pago pactado con los proveedores para aprovechar el descuento.

También se observan cambios en las utilidades retenidas, dejando en el negocio la cantidad necesaria para completar la financiación y entregando el resto a los propietarios en forma de dividendos.

Asimismo, se pudo tomar la decisión de no pagar dividendos y en su reemplazo cancelar parte de la deuda, pero esta decisión dependerá exclusivamente de los accionistas y no de quien realice el control de gestión.

Con lo realizado hasta acá, podemos obtener algunas conclusiones. Al realizar la tarea de control, influimos en la planificación futura, haciendo más eficientes los activos del negocio y utilizando de mejor manera su estructura de capitalización.

La tarea ejecutada es típica de quien realiza el control de gestión, pero este tipo de tareas es solo una parte, relacionada principalmente con el aspecto financiero del negocio, ya que está enfocado principalmente en el buen uso de los activos y con los costos de su administración. El control de gestión va mucho más allá de esto, porque tiene que considerar otros aspectos relacionados con el negocio.

El aspecto financiero, relacionado con el uso de los activos como con los costos de explotación, es muy importante, puesto que tenerlo bajo control representa mayores beneficios económicos, pero simboliza solo una parte del negocio, y para hacer bien la tarea, hay que revisarlo de manera integral.

Anteriormente comentamos que la tarea relacionada con el control de la gestión de una organización no puede enfocarse exclusivamente en los costos de explotación, ya que cuando analizamos el desempeño de nuestro negocio desde esta perspectiva, nos quedamos atrapados en conseguir mejoras sustanciales que permitan aumentar los beneficios.

Pero hacerlo de este modo está muy bien, aunque no podemos perder de vista otro aspecto fundamental del negocio que se relaciona con todo aquello que nos permite generar ingresos. Esta es una situación fundamental especialmente porque se vincula en forma directa con nuestros beneficios futuros.

Decir que no importan nuestros clientes actuales parece un pecado. Y sin embargo, debemos pensar así. Esto no significa desentenderse de nuestras obligaciones con aquellos que hayan confiado en nosotros, sino que tenemos que trabajar para controlar que todo aquello que hayamos planificado se cumpla a la perfección pensando en nuestros clientes futuros.

Tableros de comando

El **tablero de control** es un conjunto de herramientas de gestión que permiten conocer el estado de situación de todos aquellos aspectos inherentes al corazón del negocio. A pesar que existen versiones estandarizadas de tablero de control, ninguno se ajustará estrictamente a un tipo de negocio en particular, básicamente porque cada negocio tiene, aunque suene redundante, sus propias particularidades.

Conocer los aspectos críticos de cada negocio es una tarea fundamental para cualquier gerente. La identificación de todos los procesos claves en la cadena de valor, junto con los resultados de la gestión, permitirá el monitoreo periódico de todos y cada uno de ellos con el propósito de controlar el adecuado funcionamiento de todo el sistema, realizando los ajustes que se consideren necesarios hasta encauzar el rumbo de la operación.

Un tablero de control es equivalente a la sumatoria de los instrumentos de vuelo en un avión. Recordemos que sin ellos, preferimos no volar. En las empresas, este es la suma de varios indicadores de gestión que deben mostrar el resultado de la actuación en el momento que se desee controlar.

Asimismo, el mencionado no se valora por la cantidad de indicadores, sino por la calidad de ellos, pero la información que expone está representada por valores objetivos y mensurables de aspecto cuantitativo conformados por las métricas que mejor se adapten a su evaluación.

Algunos autores distribuyen los indicadores de acuerdo al tipo de reporte de gestión, haciendo una división entre indicadores de nivel estratégico o directivo, táctico o gerencial, y operativo o real.

Otros lo muestran segmentado de acuerdo a su alcance, generando una división entre indicadores financieros o de resultados y operativos o de gestión.

A nuestro criterio, no tiene demasiado sentido una clasificación específica, especialmente porque se debe ajustar al formato de cada negocio en particular.

Un indicador mostrará como salida un dato que será analizado y, a consecuencia del resultado, se deberá actuar.

Muchas veces nos han enseñado que la prevención es la mejor manera de evitar los males, y en base a esto, un único dato puede ser insuficiente. Un tablero de control debe

presentar, además del indicador respectivo, las señales de alarma. De esta manera, podemos enfocarnos antes que la situación se convierta en un problema.

Vamos a suponer que un indicador clave para nuestro negocio sea el número de ventas, donde vamos a considerar los datos de nuestra proyección. De acuerdo a lo planificado, los ingresos por ventas esperados para el próximo período ascienden a \$2.460.000. Supongamos también que nuestro negocio no tiene efecto estacional y las ventas se comportan durante todo el año de manera igual. De esta forma, las ventas semanales deberían ascender, en números redondos, a \$51.000.

El tablero de control debería presentar un indicador denominado “ventas semanales”, donde quede registrado el número de ventas alcanzado comparado con el número que se proyectó. Pero para que sea un buen indicador, debe mostrar información adicional.

Para este ejemplo, presentamos un indicador que acumula las últimas cinco semanas exponiendo las ventas proyectadas y las realizadas. Cada semana tiene asignada una tolerancia para el desvío, y que puede ser similar, en todas o no, según se defina previamente, y de igual manera se le asigna un nivel de criticidad.

Nosotros definimos un sistema de alertas que dejan verde el resultado normal, en amarillo lo que excede la tolerancia y en color rojo lo que supera el valor de criticidad. Al final del reporte, se acumulan las ventas de las cinco semanas, pero se cambian los valores de tolerancia y criticidad con el objetivo que se tomen medidas adicionales para suplementar las que se pudieron tomar en forma semanal.

Observen que se considera desvío tanto a los valores negativos como positivos, porque si vendemos más de lo proyectado tendremos que tomar medidas para que no se afecten los inventarios e incluso realizar acciones respecto al plan de producción.

Esta misma información, a veces, tampoco es suficiente. Se pueden alcanzar los objetivos monetarios, pero con desvíos respecto a las ventas por tipo de producto.

Descontando que la presentación del tablero de comando se hará en formato electrónico, en la columna Detalle se puede obtener acceso a la misma información por línea de producto para actuar en consecuencia y de la misma manera que para el caso general.

Una cuestión esencial a tener en cuenta es que el desarrollo de la plataforma que se elija para la presentación debe contar con una arquitectura que permita este tipo de ampliación, realizado en un entorno amigable para con el usuario, y que a su vez, resulte grato a la vista pero de fácil lectura, seleccionando un lenguaje que sea comprensible para todo el público de la organización. Tengamos en cuenta que cada industria tiene su

jerga en particular, la que a veces no es totalmente comprensible para todos los estamentos de una organización.

La manera en que se presenta la información puede adquirir tres formatos: por acceso individual de las personas, a través del envío de reportes automáticos o publicado en general algún tipo de información.

Asimismo, es conveniente que el acceso sea limitado en función a la información que se ofrezca, pero no debe ser restringido a los sistemas propios de la organización. Buena parte del personal jerárquico o ejecutivo puede realizar tareas habituales puertas afuera de la empresa, y esto no debe ser un escollo para mantenerlo informado. Lo mismo ocurre con los reportes automáticos, aunque en general esto solo provee información básica pero importante.

Los reportes generales sirven también como medio de estímulo para todo el personal y quizás, uno de los más conocidos es el que puede verse en los centros de producción, y que muestra la cantidad de días transcurridos desde el último accidente laboral.

Los indicadores utilizados en un tablero de control reportan datos que permiten la advertencia o asunción de situaciones, sin asignar culpables, pero sí definiendo responsabilidades. Cuando cinco personas acceden a la misma información, es tan malo que ninguna reaccione como que todos lo hagan a la vez.

El hecho de asignar un encargado de seguimiento no deslinda responsabilidad al resto, sino que debe hacer foco en la colaboración. Recordemos que el tablero de control nace a partir de la necesidad de conocer lo que pasa en toda la organización, vista como un sistema integral donde todos son participantes. Mantener activo un sistema de control implica seguir de cerca no sólo la actividad de la propia empresa, sino también de la misma industria y del mercado en general.

También podemos manifestar que las metas que se hayan trazado pueden quedar desactualizadas, no sólo por virtud de las mejoras que la misma empresa haya implementado, sino porque han aparecido mejores prácticas que se puedan copiar. El benchmarking es el proceso mediante el que las empresas se comparan frente a otras, no necesariamente del mismo rubro, con el objetivo de hacer mejor las cosas. Cuando se produzcan cambios en los procesos, también deben cambiarse sus indicadores. Adaptar un indicador a un nuevo proceso suele dejar de lado algún detalle importante, restándole eficacia y valor.

Como ejemplo, vamos a presentar un tablero de control básico en el que definimos sus indicadores y frecuencia. La responsabilidad queda asignada al responsable de cada sector y cada uno de los indicadores puede tener adosada información adicional.

Para cada uno de los indicadores se fijarán las metas de planificación, indicando tolerancia al cumplimiento, desvíos y criticidad, agregando en todos los casos las señales de alerta. A su vez, cada uno de ellos debe poder ofrecer información adicional, como apertura por línea de producto en el caso de las ventas, o el detalle de los clientes que se encuentran en mora.

Conjugar toda esta información ya no es tan complejo. Hoy en día, distintos sistemas se vinculan entre sí, permitiendo intercambiar información o utilizando bases de datos comunes. Y aunque no lo parezca, esta es la tarea más sencilla.

La parte difícil comienza con la definición de las variables críticas del sistema, la elección de los indicadores de actuación, pero por sobre todo, de los datos que se incluyen como meta. También existen otras cuestiones, pero las vamos a presentar en la clase siguiente.

Cuadro de mando integral

Implementar en una organización un tablero de control es una práctica muy sana que permite a sus gerentes tener acceso a información sobre el estado de situación de sus procesos más relevantes. La gran crítica que recibe este tipo de herramientas es que pone su foco en las prácticas pasadas con el espíritu de controlar el cumplimiento de las pautas de planificación que se hayan trazado previamente.

En el año 1992, los profesores Robert Kaplan y David Norton publican en la prestigiosa revista Harvard Business Review un artículo que posteriormente daría formato a un libro, y en el que presentan sus objeciones a los mecanismos habituales de planificación y control, manifestando que solamente son útiles para recabar información y controlar las operaciones de corto plazo.

El trabajo realizado por estos profesionales recibe el nombre de Balanced Scorecard, conocido en español bajo el nombre de **cuadro de mando integral**. Lamentablemente, esta traducción al idioma español no refleja para nada lo que los autores pretenden transmitir, especialmente porque su trabajo no está centrado en un cuadro de mando ni en un tablero de control, sino en una filosofía de trabajo y en una manera distintiva de comprender y analizar la estrategia de la empresa. No importa la herramienta, sino lo que gira alrededor de ella.

Uno de los mayores méritos de este trabajo radica en que intenta romper con el paradigma de los indicadores de gestión para transformarlos en inductores de actuación. De esta manera, consideran que tanto la estrategia como la visión de la organización deben traducirse en un amplio conjunto de medidas de actuación, transformándose en la columna vertebral para un sistema de gestión y medición estratégica.

La pretensión de los autores pasa por ir mucho más allá de los tradicionales indicadores financieros y de gestión. Se necesita medir la creación de valor para los clientes actuales y especialmente futuros, cómo potenciar las capacidades internas de la empresa y la inversión necesaria en recursos humanos y técnicos, además de nuevos procedimientos que permitan mejorar la actuación a futuro.

Estos proponen contemplar la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas distintas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación, aprendizaje y crecimiento. Sin perder de vista los resultados de corto plazo, su foco se concentra en obtener ventajas competitivas superiores en el largo plazo.

Habíamos comentado anteriormente que los tableros de control están conformados por distintos indicadores de actuación, entregando información periódica y puntual a los distintos estamentos jerárquicos de la organización y dando a conocer el estado de situación alcanzado. La filosofía del cuadro de mando integral supera esta condición porque entiende que debe llevar a toda la organización el conocimiento de sus objetivos estratégicos para que todos comprendan el alcance e importancia que genera su actividad, pasando de ser un sistema de medición de la gestión táctica a un sistema de gestión estratégica de la compañía.

Este enfoque debe servir para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- aclarar y traducir la visión y la estrategia
- comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- planificar, estableciendo los objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas
- fomentar el intercambio de información vertical y la formación estratégica

Uno de los puntos más importantes para la implementación de un cuadro de mando integral comienza cuando se intenta traducir la estrategia de la organización en los objetivos estratégicos específicos. Por ejemplo, al fijar los objetivos financieros se debe

tener en claro si se persiguen objetivos de largo plazo, como aumentar la cuota de mercado, o de corto plazo, como un incremento en los ingresos.

Es posible que discutir el proceso de cara al cliente sea el que más tiempo demande en la elaboración, especialmente porque pueden existir internamente visiones variadas y muy subjetivas respecto a la importancia de determinado segmento de mercado o lo que cada uno entiende como nivel de calidad, sobre dónde es más conveniente posicionarse o cuáles son las situaciones en donde se prefiere no enfrentar a los competidores, pero sabiendo que todo esto puede estar sesgado por conveniencias personales de los decisores.

Identificar los indicadores de los procesos internos es otro de los principales cambios que se deben dar en la organización acostumbrada a utilizar información sobre costos o productividad y hacer foco en repensar cómo hacerlo mejor y cambiarlos por nuevos procesos sobresalientes. Al considerar el aspecto de formación y crecimiento, no debe perderse de vista la necesidad de inversión en el perfeccionamiento de todos los empleados en sistemas de producción, pero principalmente en tecnologías de la información tendientes a la mejora de todos los procedimientos organizativos de la compañía.

La formulación del cuadro de mando integral no se ha construido sobre bases teóricas. Kaplan y Norton han sido consultores de un número importante de empresas, muchas de ellas de gran envergadura, lo que les ha permitido observar que algunos comportamientos eran coincidentes en casi todas las organizaciones, y entre ellos, destacan el papel que juegan los equipos de gestión, habitualmente conformado por los principales gerentes de distintas áreas.

Concluyeron que la mayoría de los directivos había desarrollado su actividad en una, o por lo menos pocas áreas funcionales de la compañía, y por lo tanto, su visión de la organización se hallaba básicamente marcada bajo la característica de su área de gestión.

Esta situación se hacía más evidente en empresas cuya finalidad era muy específica, y ponen como ejemplo que una industria petrolera está muy enfocada hacia un pensamiento técnico, mientras que una empresa de consumo masivo está más influenciada por un pensamiento orientado a la comercialización. En general, concluyeron que la gestión estaba a cargo de equipos armónicos y colaborativos pero con falta de consenso real.

La implementación del cuadro de mando integral hace más visibles estas diferencias pero intenta profundizar un proyecto de equipo de trabajo donde el modelo de negocio es compartido y cuya responsabilidad recae en partes iguales para todos.

Mirando esto desde otro modo, se debe intentar que los distintos integrantes del equipo de gestión pasen de un modelo basado en el aporte de su experiencia funcional hacia un modelo de visión compartida del modelo de negocio al que se aspira alcanzar. Para ello es necesario que cada uno de ellos se quite su propio sombrero y comience a analizar a la organización desde una perspectiva distinta, poniéndose el sombrero de cada uno de los integrantes del proceso de gestión.

Los autores utilizan una metáfora que muestra en forma clara la intención de cambio. Explican que el modelo habitual de gestión se basa en la fórmula de ordenar y cumplir, similar a la condición con el que el capitán de un barco se dirige a sus marineros. El capitán decide el destino, fija el rumbo, indica la velocidad y los marineros cumplen órdenes sin cuestionar las decisiones de éste.

En la actualidad, las decisiones empresarias no pueden ser tan lineales ni estables considerando las turbulencias propias generadas por los vaivenes del entorno. La mejor planificación realizada a conciencia y utilizando toda la información disponible, puede necesitar cambios productos de las situaciones actuales.

En oposición a la metáfora del capitán, comparan la situación de una regata a vela, donde también se respeta la cadena de mando, pero siendo sensible a los cambios en las condiciones de navegación de los otros competidores, de los componentes de su equipo, y del estado del propio barco, utilizando información procedente de distintas fuentes incluyendo las observaciones realizadas por el mismo personal. De este modo, se pasa de un modelo de gestión de una sola dirección hacia un modelo de direcciones múltiples, donde el aprendizaje nace a partir de los cuestionamientos que la misma organización se debe hacer respecto a sus capacidades.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Deben establecerse sistemas de mediciones que relacionen los objetivos entre las distintas perspectivas para que puedan ser gestionadas consecuentemente. Por ejemplo, si desde la perspectiva financiera, un objetivo es incrementar la utilidad del negocio, esto puede servir como un inductor para conseguir que los clientes aumenten o repitan sus situaciones de compra, transformándose en el objetivo que el cuadro de mando integral fija para la perspectiva de clientes.

A su vez, la fidelidad puede derivarse de la valoración que los clientes hagan respecto al tiempo de entrega de los productos, sirviendo como objetivo para la perspectiva de procesos en hacer eficientes los tiempos de producción y entrega, lo que al mismo tiempo puede ser utilizado como objetivo para la perspectiva, formación y crecimiento relacionada con la capacitación al personal.

Un ejemplo muy básico de la conformación de indicadores genéricos podría ser la siguiente:

- Desde la perspectiva financiera, el rendimiento sobre la inversión realizada y el valor económico agregado
- Desde la perspectiva del cliente, la cuota de embarcado alcanzada y las repeticiones de compra
- Desde la perspectiva de procesos, el nivel de calidad o el costo de producción
- Desde la perspectiva de formación, la innovación de productos o la satisfacción de los empleados

Igual que con los tableros de control, los indicadores que se utilizan para el cuadro de mando integral deben corresponder específicamente a situaciones propias de cada organización aunque los ejemplos presentados sirven como marco de referencia.

Anteriormente hicimos la presentación general del cuadro de mando integral. Por eso, en este encuentro vamos a conocer en detalle sus cuatro perspectivas, comenzando por analizar la financiera, por lo que diremos que los objetivos financieros pueden variar de acuerdo al ciclo de vida de una empresa. No será igual entre empresas que recién comienzan a operar respecto a aquellas que están en plena cosecha de sus utilidades.

Las empresas en fase de crecimiento tendrán objetivos relacionados con incrementar cuotas de mercado y aumentos de clientes, mientras que aquellas en etapa de sostenimiento tendrán objetivos relacionados con la rentabilidad. Las empresas que están en etapa madura esperan recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

Reconocer cuál es la etapa que está transitando la empresa debe servir para fijar los objetivos estratégicos financieros. En todos los casos, no debe perderse de vista el componente riesgo, que se puede atenuar diversificando al máximo posible las líneas de producto, la cantidad de canales y clientes, y mercados a los que se apunta.

Por ejemplo, si la empresa se encuentra en fase de crecimiento, se pueden utilizar indicadores tales como la tasa de crecimiento de las ventas por segmento de mercado, o la participación de las ventas de nuevos productos sobre el total de ventas. En esta etapa, es necesario mantener los costos acotados, por lo que se pueden utilizar indicadores tales como cantidad de empleados sobre las ventas o valor de pago de la nómina sobre el total de ventas. El uso que se haga de los activos de negocios debe ajustarse a su mayor expresión, y un buen indicador para medirlo puede ser el valor de todos los activos sobre las ventas o solamente de los activos fijos sobre las ventas.

Todas las empresas, pero en particular las que están en expansión, dependen del monto de capital de trabajo necesario. Mantener acotado el ciclo de conversión de caja puede ser un inductor para objetivos tales como días de crédito a clientes o crédito solicitado a proveedores, junto con la definición y mantenimiento de la política de inventarios que resulte más adecuada a cada momento del negocio.

Aunque parezca paradójico, las empresas en crecimiento suelen tener ciclos de caja más prolongados que las empresas maduras, siendo esta relación inversa a las necesidades de capital de trabajo, situación que no debe perderse de vista al especificar el objetivo estratégico.

Aun a pesar de esto, los objetivos financieros deben representar los objetivos de largo plazo de la organización, dado que simbolizan el verdadero rendimiento sobre el total de la inversión realizada. Por lo tanto, la vinculación que tengan estos objetivos financieros con los programas de mejora que permitan capturar más clientes a menos costo, pone de manifiesto la necesidad de implementar un cambio en la filosofía de la organización. La búsqueda de mayores clientes pone al descubierto que el mercado rara vez es homogéneo, al estar compuesto por personas que tienen distintas preferencias o que valoran de manera diferente los atributos de cada producto.

Ampliar el mercado representa el desafío de conocer de la mejor manera el comportamiento del consumidor, para de esta manera determinar el o los segmentos específicos en los que se quiera actuar, resultando más o menos atractivo en función de lo que se encuentre en juego. En este punto, es tan importante la elección de lo que se debe hacer como también de lo que no se debe hacer. La elección de una estrategia puede dar resultado en un segmento, pero ser perjudicial para otro.

Hay indicadores comunes para cualquier empresa respecto a la perspectiva de clientes:

- La cuota de mercado indica la proporción que alcanzan las ventas dentro del tamaño total del mercado, siendo mucho mejor cuando se mide en función de una unidad de negocios o por un tipo de producto específico
- El aumento de clientes refleja el porcentual en número de clientes o ventas de esos clientes sobre el total de clientes o ventas totales, y evidencia la capacidad para atraer clientes nuevos
- En oposición, la pérdida de clientes se mide de igual manera y debe servir para buscar los motivos de la migración de la cartera
- Al mismo tiempo, puede permitir ampliar la información referida a la satisfacción del cliente que aportará datos sobre lo más valorado de nuestros productos. Estos indicadores requieren la utilización de procesos de inteligencia que acerquen la empresa al consumidor, situación que en la actualidad es mucho más viable gracias a la aparición de nuevos canales de comunicación como son las redes sociales
- La rentabilidad de un cliente o grupo de clientes permite conocer si los esfuerzos traducidos en costos y gastos son acordes con las expectativas de explotación

Si analizamos los primeros cuatro puntos, podemos coincidir en que todas las empresas quieren ganar clientes, retenerlos, aumentarlos y dejarlos satisfechos. Pero nada de esto sirve si el costo en que se incurre para lograrlo permite una razonable utilidad.

Por ejemplo, la historia ha comprobado que una guerra de precios para ganar clientes no ha sido buena para las empresas competidoras, porque perdieron dinero o resignaron ganancia, y los clientes porque resignaron calidad. La propuesta de agregado de valor en la consideración de los clientes puede ser variada entre industrias, mercados, segmentos y personas.

En forma genérica, se agrupan en tres categorías principales. La primera tiene relación con los atributos tangibles o no tangibles en los productos o servicios, que van más allá de su utilidad funcional y de la necesidad que satisface. El ejemplo más emblemático es el caso de un taladro: quien lo busca no necesita uno, sino que precisa hacer un agujero, pero puede valorar que sea silencioso o que resista golpes y caídas e incluso que aprecie la existencia de repuestos.

Esto puede relacionarse con la segunda categoría, que tiene que ver con la imagen y prestigio que respalda el producto y que algunos valoran más que el producto en sí.

La tercera característica tiene que ver con la atención y trato al cliente, que va desde la consulta previa, o sea, cuando todavía no se ha convertido en cliente, hasta el proceso post-venta.

No obstante, se ha agregado una cuarta categoría, que puede haber derivado de cualquiera de las tres anteriores, y tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, ya que las personas valoran cada vez más a las empresas que tienen conciencia verde, situación muy vinculada a la perspectiva de procesos.

Esta perspectiva tiene relación con la cadena de valor del proceso interno, que se puede clasificar en tres categorías principales: la innovación, las operaciones y el servicio post-venta.

Al tratar el tema de la innovación, tenemos que pensarlo como a la onda larga de la creación de valor. Una vez que la empresa ha detectado los nuevos mercados, nuevos clientes y las nuevas necesidades de los clientes existentes, debe focalizar su esfuerzo en generar nuevos productos para alcanzar nuevos mercados y clientes, al tiempo de detectar las necesidades emergentes.

El proceso de la operación debe verse como la onda corta, donde se trabaja en función de los mercados y clientes actuales, buscando la mejora en la calidad.

En cambio, el proceso del servicio post-venta no debe detenerse en garantizar el producto sino en generar confianza en el cliente respecto a los tiempos de respuesta, facilidad de contacto, existencia de materiales de reposición, respuesta de consultas e incluso para la ayuda o supervisión durante la puesta en marcha.

La mejora en los procesos requiere fomentar la capacitación de todo el personal, situación que nos permite pasar a la perspectiva de formación y crecimiento, donde podemos decir que no debemos detenernos simplemente en los recursos humanos, ya que también se relaciona con los sistemas de información y con la delegación de poder. Desde el último tercio del siglo pasado se ha observado la transformación en el pensamiento de los empleados, de la era de la producción al pensamiento de la era de la información. Sin embargo, aun detectando que las empresas cuentan con personas más y mejor formadas, la capacidad de delegación no ha crecido en idéntica proporción. Las empresas rotan su personal con mucha mayor frecuencia que en años anteriores porque éstos buscan mejores oportunidades de desarrollo.

Hay indicadores clave que permiten conocer aspectos comunes en cualquier empresa y que se relacionan con la satisfacción y la productividad del empleado y rotación del personal.

Las empresas cuyos empleados tienen relación directa y frecuente con los clientes no pueden darse el lujo de tener empleados no conformes con su tarea. La utilización de encuestas de satisfacción es una herramienta eficaz para conocer el grado de satisfacción de las personas para con su empleo, y deben incluirse temas tales como:

- su participación en la toma de decisiones
- reconocimiento de los superiores por la tarea efectuada
- acceso a la información necesaria para desarrollar su tarea
- herramientas y ambientes de trabajo
- incentivo a la creatividad y a la iniciativa
- apoyo de los directivos
- posibilidad, oportunidad y deseo de crecimiento

Las personas, en general, no son proclives al cambio. La inclusión de nuevos sistemas computarizados de información y gestión suelen provocar recelo y hasta rechazo. Sin embargo, suelen ser mejor aceptadas cuando el personal es capacitado específicamente para su uso, porque se involucra en el proyecto y se siente parte del cambio. Recordemos que el uso de la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un medio más adecuado para alcanzar un objetivo.

Los empleados, sea cual fuere su rango, conocen tan bien su tarea como los directivos conocen el negocio. Por ello, es importante que se utilice el aprendizaje y experiencia acumulado para generar nuevas formas de hacer, lo que indirectamente, nos lleva de nuevo a procesos. Los empleados verán una motivación si pueden compartir su experiencia, mejorar los tiempos dedicados a una tarea puntual, utilizando mejor los recursos y logrando mejores resultados.

La construcción de un modelo de cuadro de mando integral puede utilizar el tipo de formato que vemos en pantalla, pero tal como hemos comentado, su alcance va mucho más allá. Comienza por un replanteo de la estrategia actual de la compañía, el cuestionamiento de los supuestos que dieron origen a los planes de actuación, la construcción de un mapa conceptual donde se pueden identificar las variables críticas de la compañía, la identificación de las capacidades existentes y ausentes, la valoración de lo que debe ser contra lo que es y lo que puede ser, la búsqueda de la excelencia por sobre la conveniencia, y aprender a trabajar en equipo y colaborar.