



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

TABLEROS DE CONTROL Y KPI'S

SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL

Nota Importante: en los últimos años se ha generalizado el uso de los términos “tableros de Control” (“Balanced-Scorecard”) y KPI’s (“Key Performance Indicators”), que es a lo que se refiere el presente escrito.

Al conjunto de información, indicadores y evaluaciones a los que recurre un grupo directivo para controlar la operación de una empresa se le llama “Sistema de Control Gerencial”. Todas las organizaciones lo tienen, lamentablemente muchas no lo ven como un sistema y, por lo tanto, no han cuidado que tenga la estructura adecuada y que cubra todos los aspectos requeridos.

Es muy común encontrar empresas en que los estados financieros y de resultados y la comunicación informal (chismes y acusaciones) son los únicos elementos del “Sistema de Control”, por lo que las decisiones dependen del “instinto” o “puntería” del Director.

Un Sistema de Control Gerencial debe abarcar las 5 fases del ciclo de control: Planeación de metas, Asignación de recursos y objetivos, Seguimiento a la ejecución, Evaluación de resultados operativos y Retroalimentación para ajustar el plan. Estas fases deben cubrirse en todas y cada una de las áreas de la organización y encadenarse de modo que la fase de “asignación” de una dirección se transmita como “planeación” en cada departamento de esa dirección. Asimismo, la fase de “retroalimentación” del departamento pasa a la fase de “evaluación” de la dirección y así sucesivamente. De este modo el ciclo se hace más corto conforme se baja en la pirámide organizacional

Idealmente el ciclo debe ser semanal en la punta de la pirámide y en la base debe ser 1 hora, 1 turno o, máximo 1 día; dependiendo del tipo de operación y necesidad de control. Estos períodos permiten la oportuna toma de decisiones al nivel correspondiente: decisiones de acción correctiva diarias al nivel operativo y decisiones estratégicas o preventivas semanales al nivel ejecutivo. El Sistema de Control Gerencial debe ser el “lenguaje común” a lo largo y ancho de la organización.

Para que el Sistema se mantenga objetivo y libre de criterios personales, debe ser predominantemente numérico. Deben medirse los índices clave de desempeño y resultados operativos, ya que los resultados contables reflejan las consecuencias de los problemas hasta que ya han causado daños y cualquier acción correctiva que se tome es, por lo menos, tardía y quizá inapropiada; dado que se midió el efecto y no la causa.



CEO Management Consulting ®

El Sistema de Control Gerencial debe señalar los aspectos operativos que puedan llegar a afectar los resultados contables y propiciar la toma de acciones correctivas antes de que se afecten dichos resultados.

El aspecto que requiere más cuidado en el diseño de un Sistema de Control Gerencial es la selección de los índices, puesto que ellos determinan, en gran medida, la eficiencia del sistema.

Tomemos como ejemplo el área de ventas...siempre se mide el importe vendido, pero hay otros indicadores igualmente importantes, como pueden ser: la mezcla de las ventas, las devoluciones y descuentos, el número de clientes activos, el número de prospectos atendidos, las reclamaciones o quejas recibidas, el tiempo máximo de respuesta al cliente, el importe de las cotizaciones hechas y muchos otros; Dependiendo del tipo de empresa, producto o mercado del que se trate.

Al medir el desempeño de la operación podremos saber si la posición de la empresa en el mercado se está fortaleciendo o debilitando. Podremos tomar las decisiones correspondientes antes de que se afecten los resultados y podremos enfocar estas decisiones a las causas, con mayor grado de certidumbre que si sólo medimos los resultados contables.

Bajo este mismo criterio se deben definir los índices para todas y cada una de las áreas de la organización, sin excepciones. Algunos indicadores son obvios, pero otros requieren de una revisión y análisis detallados para poderlos identificar o para establecer parámetros. Debemos tener en mente que SIEMPRE se puede medir numéricamente el desempeño de cualquier actividad.

Una vez diseñado el Sistema de Control Gerencial, debe ser implantado. En esta fase el punto más importante es el de "evaluación de resultados" ya que es aquí en donde debe darse la toma de decisiones. La evaluación se realiza en una junta formal entre los responsables del desempeño y su jefe inmediato: trabajadores con el supervisor, supervisores con el gerente, gerentes con director. Una junta diaria requiere 10 minutos y una semanal de 60 a 90 minutos.

Durante esta junta con horario y agenda fijos, se revisan los índices de desempeño individuales bajo criterio cerrado. Esto es, se cumplió al 100% o no se cumplió. No valen excusas o "justificaciones". En caso de no haber cumplido con el objetivo se deben haber identificado las causas del incumplimiento y, de preferencia, aunque no necesariamente, tener una propuesta para evitar que esa causa se vuelva a presentar. La decisión es responsabilidad del jefe y la ejecución es responsabilidad del grupo.

Como resultado de la junta se llena un Tablero de Indicadores para el siguiente nivel jerárquico y un seguimiento de asignaciones para asegurar que se cumpla con lo decidido.

Como podrá notarse, un buen Sistema de Control Gerencial bien implantado, mantiene controlada la operación de cada una de las áreas y, por lo tanto, toda la organización está bajo control.



CEO Management Consulting ®

Esto permite que los ejecutivos conozcan y analicen perfectamente las condiciones de la operación en tan sólo 90 minutos a la semana y dispongan de todo su tiempo para establecer los planes, estrategias y negociaciones de alto nivel que les dan impulso a sus empresas.