

CONSTRUCCIÓN DE TABLEROS

Por Alejandra Falco

INTRODUCCIÓN

El tema de la medición de *performance* de una organización ha sido extensamente tratado en la literatura de gestión. Para una organización, lograr un adecuado monitoreo del grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas es, a la vez, una necesidad y un desafío.

Michael Hammer, en su artículo “*The 7 Deadly Sins of Performance Measurements [and how to avoid them]*” pasa revista a lo que considera que son pecados capitales a la hora de diseñar conjuntos efectivos de medidas. En su experiencia, pocas veces ha encontrado gerentes o empleados conformes con los indicadores con los que cuentan. Tenerlos, los tienen, pero de ahí a que los consideren útiles para ayudar a la compañía a mejorar su desempeño

“Para una organización, lograr un adecuado monitoreo del grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas es, a la vez, una necesidad y un desafío”.

hay una distancia enorme. Los gerentes dicen, en algunos casos, medir demasiadas cosas, en otros, pocas o equivocadas; pero en lo que todos acuerdan es en que no usan los indicadores disponibles con efectividad.

Los pecados señalados son: la vanidad, esto es, elegir indicadores que inexorablemente harán lucir bien a la compañía y, especialmente, a sus gerentes; el provincialismo, que se refiere a medir sólo aquello que concierne directamente sin tener en cuenta el resto de la organización con los consiguientes peligros de suboptimización y conflicto; el narcisismo, que consiste en medir desde la perspectiva interna dejando de lado el punto de vista del cliente; la pereza, que significa asumir que uno sabe lo que hace falta medir sin reflexionar adecuadamente sobre el tema ni solicitar una mirada externa; la pequeñez, medir sólo una fracción de lo que importa; la insustancialidad, no reflexionar sobre las consecuencias de lo que se mide sobre la conducta humana y, por lo tanto, sobre los resultados, y, por último, el de frivolidad, al cual Hammer considera el pecado

más serio de todos. Consiste en, directamente, no tomar en serio la cuestión de la medición y buscar excusas para el mal desempeño en lugar de buscar sus causas, echarle la culpa a otros en lugar de hacerse cargo de la responsabilidad. Para Hammer, los otros son pecados intelectuales, pero este último es un pecado atribuible al carácter y a la cultura corporativa, lo cual lo convierte en el más difícil de superar.

LA EXPERIENCIA LOCAL

La experiencia de trabajo, ayudando a diseñar tableros, permite observar algunas cuestiones:

- Contrariamente a lo que quizás pudiera suponerse, la dificultad no suele pasar por la falta de indicadores. En general las organizaciones miden muchísimas cosas.
- Sólo excepcionalmente es necesario “inventar” un nuevo indicador. En general esto sucede cuando hay algún problema puntual que necesita ser resuelto y, para ello, hay que comprender adecuadamente el estado de cosas y, de ahí, la necesidad de algún indicador nuevo.
- La mayor dificultad radica en encontrar criterios que permitan seleccionar cuáles indicadores incluir en el tablero y cuáles no.
- La segunda dificultad proviene de confundir a la persona con sus roles.

POR DÓNDE EMPEZAR

Una forma de empezar es pensando en términos de estrategia y sus diferentes niveles. Para ello definiremos qué es estrategia. Mintzberg identifica cinco definiciones de estrategia – que todas comienzan con la letra p-, esto es, cinco conceptos que son utilizados como sinónimos de

estrategia. A saber: plan, *ploy*¹, posicionamiento, patrón de conducta y perspectiva.

Plan se refiere a la elaboración de un curso pretendido de acción, *ploy* a una maniobra tendiente a engañar al competidor, posicionamiento alude a un medio para ubicar a la organización en el entorno, patrón de conducta a la consistencia de las acciones en el tiempo, y perspectiva a una suerte de visión en la mente del líder. Mintzberg dice que cuando las personas utilizan la palabra estrategia, la mayor parte de las veces lo hacen como sinónimo de alguna o algunas de estas definiciones.

En este trabajo utilizaremos el concepto de estrategia en el sentido de posicionamiento. Diremos que, cuando una unidad de negocios define su estrategia competitiva, esto es, el modo de competir, lo que hace es definir un posicionamiento deseado e identificar las actividades clave necesarias para lograrlo.

Definir un posicionamiento deseado es una cosa y materializarlo es otra. La materialización se logra a nivel funcional, es decir, a nivel de las áreas funcionales,

tales como:
operaciones,
marketing,
finanzas,
recursos
humanos,
etc.

“Diremos que, cuando una unidad de negocios define su estrategia competitiva, esto es, el modo de competir, lo que hace es definir un posicionamiento deseado e identificar las actividades clave necesarias para lograrlo”.

Ahora bien, cómo saber si se están logrando los objetivos deseados tanto a nivel del negocio como de las áreas funcionales e incluso, a nivel individual.

Kaplan y Norton proponen al *Balanced Scorecard* como la herramienta que permite operacionalizar y medir el grado de cumplimiento de la estrategia. Evidentemente, el *Balanced Scorecard* es una herramienta sumamente útil, pero, en opinión de la autora, no todas las organizaciones están lo suficientemente maduras como para implementarla. Entonces, ¿qué hacer? Construir un tablero quizás menos ambicioso pero útil.

¹ En castellano, *ploy* se podría traducir por *estratagema*: astucia, engaño artificioso. Según el diccionario Merriam-Webster online es una táctica que pretende dejar perplejo o frustrar al enemigo.

Llamaremos tablero a un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector”² y, por lo tanto, llevar adelante una adecuada gestión.

Este artículo ofrece un sencillo método que ha probado ser útil en diversas situaciones. Consiste en ir respondiendo una secuencia de preguntas, a saber:

1. ¿Quién es el destinatario del tablero? O sea, ¿quién lo va a utilizar para gestionar?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos?
4. Además de los factores críticos de éxito, ¿qué otras cuestiones necesita monitorear?

Comencemos por la pregunta uno (1). Aquí hay que hacer una aclaración sobre el “quién”. Este “quién” se refiere a una persona que desempeña

un rol específico. Entendemos por rol “el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una

organización”³. Es habitual encontrar que una misma persona cumple diferentes roles. Esto suele suceder, con mucha frecuencia, en empresas pequeñas, donde “todos hacen de todo”. Por ejemplo, podríamos imaginar al dueño de una empresa que ejerce el rol de gerente general pero también, por momentos, ejerce el rol de gerente comercial y también el de gerente de producción. ¿Significa esto que tiene que tener en un único tablero todos los indicadores juntos, es decir, los que necesita como gerente general, como gerente

² Ballvé, Alberto M., 2000, *Tablero de Comando: Organizando Información para Crear Valor*, Ediciones Macchi, pág. 47, Buenos Aires.

³ Chiavenato, Idalberto, 1998, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 286, Bogotá.

comercial y como gerente de producción? La respuesta es no. Si incluimos todos los indicadores en un único tablero, este terminará teniendo una cantidad de variables difícil de manejar. Es mejor confeccionar tres tableros independientes, específicos para cada rol.

Por lo tanto, la primera pregunta que hay que responder es: tablero para quién, en qué rol.

La segunda pregunta es: ¿cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar esa persona en ese rol? Los objetivos a lograr constituyen el marco de la gestión. Las acciones a emprender deberían contribuir al logro de dichos objetivos. Por lo tanto, serán útiles aquellos indicadores que permitan al individuo saber si está avanzando o no en el logro de sus objetivos.

La tercera pregunta, ¿cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos?, se dirige a identificar aquellos aspectos del desenvolvimiento del negocio que no pueden fallar para alcanzar los objetivos.

“Las acciones a emprender deberían contribuir al logro de dichos objetivos. Por lo tanto, serán útiles aquellos indicadores que permitan al individuo saber si está avanzando o no en el logro de sus objetivos”.

Por último, la cuarta pregunta, busca identificar otras cuestiones que, si bien no son críticas, son importantes para cumplir con los objetivos.

Veamos un hipotético ejemplo:

Supongamos que se desea confeccionar un tablero para el Gerente Comercial de una empresa que vende productos industriales, por ejemplo, rulemanes. Supongamos también que la estrategia de crecimiento de los ingresos está basada en la penetración del mercado, es decir, en ampliar la base de clientes dado que con los clientes actuales se está al máximo del potencial posible de negocios. ¿Cómo podrían responderse las preguntas en este caso?

Pregunta 1: ¿Quién es el destinatario del tablero? O sea, ¿quién lo va a utilizar para gestionar? El Gerente Comercial (en el rol de gerente comercial).

Pregunta 2: ¿Cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar? Podemos suponer objetivos tales como: A) Nivel de participación de mercado, B)

Volumen de facturación C) Nivel de rentabilidad.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos? Según la estrategia definida, la captura de nuevos clientes es un factor crítico de éxito para la estrategia.

Pregunta 4: Además de los factores críticos de éxito, ¿qué otras cuestiones necesita monitorear? Evidentemente, retener los clientes actuales es básico para el logro de los objetivos establecidos en la pregunta 2.

¿Cómo podría entonces lucir un tablero para este gerente?

El tablero podría estar dividido en dos partes: una para los potenciales clientes y otra para los clientes actuales.

Clientes potenciales (indicadores totales y abiertos por vendedor)

Descripción de territorio

- Cantidad total de clientes potenciales.
- Volumen total potencial de negocios (en unidades).
- Volumen total potencial de negocios (en pesos).

Medidas de esfuerzo de la empresa

- Cantidad de visitas efectuadas.
- Cantidad de potenciales visitados.
- Promedio de visitas por potencial.
- Cantidad de nuevos clientes logrados.
- Sueldo vendedor.
- Gastos de gira.
- Comisiones.
- Costo de conquista de nuevos clientes.

Clientes actuales (indicadores totales y abiertos por vendedor)

Descripción de territorio

- Cantidad total de clientes.
- Cantidad de unidades vendidas.

- Volumen de facturación en pesos.
- Altas de clientes en el último año.
- Bajas de clientes en el último año.
- Porcentaje de clientes con línea completa.
- Participación de mercado.

Medidas de esfuerzo de la empresa

- Sueldo vendedor.
- Gastos de gira.
- Comisiones.
- Costo de mantenimiento de nuevos clientes.
- Contribución marginal.

Evolución versus año anterior

- Cantidad de clientes activos del año actual *versus* el anterior.
- Altas de clientes en el año actual *versus* el anterior.
- Bajas de clientes en el año actual *versus* el anterior.
- Comisiones pagadas en el año actual *versus* el anterior.

- Ballvé, Alberto M., 2000, Tablero de comando: organizando información para crear valor, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Chiavenato, Idalberto, 1998, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Bogotá.
- Hammer, Michael, 2007, *The 7 deadly sins of performance measurement [and how to avoid them]*, MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton, 1992, *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review.
- Mintzberg, Henry, 1987, *Five p's for strategy*, California Management Review.

Con este tablero es posible monitorear el logro de los objetivos a través de la medición de los objetivos propiamente dichos, así como de las acciones destinadas a lograrlos.

CONCLUSIÓN

En resumen, se ha presentado un método sencillo y práctico, basado en cuatro preguntas que permite enfocar la selección de indicadores para la confección de un tablero.

BIBLIOGRAFÍA