



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Empresas familiares: Tablero de comando para Pymes

Ing. Santiago Antognolli

Empresas familiares: Tablero de comando para Pymes

Siempre asemejo el conducir (gerenciar) una organización, al conducir un automóvil. *(Muchas veces, de acuerdo a la empresa y al mercado en que se desenvuelve, es cómo conducir un avión, donde las decisiones deben ser tomadas confiando casi exclusivamente en los indicadores del tablero, y las consecuencias de cometer errores son mucho más trágicas).*

Al hacer un análisis de situación de la empresa (FODA, fuerzas competitivas, cadena de valor, etc.) sabemos donde estamos; al plantear la Misión, analizar el mercado (las 4 P, Que vendemos) y elegir el nicho del mismo que vamos a atender, sabemos donde queremos ir; al analizar la competencia y el entorno prevemos que dificultades podemos encontrar en el camino.

En función de estos análisis planteamos la estrategia: **el plan de viaje.**

Muchas veces, en las empresas que me tocó ayudar, el análisis de las variables y hasta el planteo de la estrategia es un camino de fácil y rápido recorrido, ya que son planteos y análisis teóricos.

El verdadero problema aparece cuando esa estrategia debe ser llevada a la práctica, cuando el viaje debe comenzar.

Normalmente, el implementar una estrategia, (sobre todo cuando se hace este ejercicio por primera vez, o cuando la estrategia surge como consecuencia de atravesar alguna de las crisis normales en las Pymes) exige cambiar muchas cosas, hábitos, comportamientos, estructuras, etc. y, como ya sabemos, ningún cambio es fácil.

Hasta en las grandes empresas la implementación de la estrategia es un problema de difícil solución, el que toda la organización entienda, acepte y se alinee es la única clave del éxito.

Mucho más difícil aún es en la pequeña empresa, que tiene escasos recursos, que todo depende de muy pocas personas, que esas mismas personas son las que tienen que cambiar y, a la vez, generar cambios.

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una herramienta de mucha utilidad, no sólo para controlar el desarrollo, sino para ayudar a implementar la estrategia: el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Es la herramienta más completa, hasta ahora, para controlar que la estrategia planteada es llevada a cabo y que obtenemos los resultados deseados.

Los indicadores usados anteriormente eran exclusivamente de resultados financieros, que lo único que nos dicen es si obtenemos rentabilidad o no, (ventas, rentabilidad, ROCE) y normalmente cuando los percibimos ya no podemos modificar nada, ya que como su nombre lo indica son de resultados. Además, no nos dice si esos resultados son consecuencia de la estrategia o no. La gran innovación del Tablero de Mando Integral es que plantea indicadores de 4 perspectivas distintas. La **perspectiva financiera**, que es el objetivo primario de las empresas, a la cual le agrega la **perspectiva del cliente**, es decir cómo hacemos para alcanzar esos objetivos financieros trabajando sobre los clientes, la

perspectiva de los procesos internos que indica cómo debemos modificarlos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos, y la **perspectiva de formación y crecimiento**, que son las habilidades que tenemos que desarrollar para poder cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

El controlar los resultados que se van obteniendo desde esas cuatro perspectivas hace que sepamos si la estrategia planteada realmente está arrojando los resultados esperados.

La otra gran innovación que aporta este sistema de control es que utiliza dos tipos de indicadores: de inducción y de resultados. Los primeros controlan que se lleven a cabo las acciones necesarias para conseguir los resultados, mientras los segundos miden si las consecuencias de esas acciones son las esperadas. Así, si la estrategia plantea conseguir una mejor relación con los clientes y la acción planificada para conseguir esto es aumentar la frecuencia de visitas, el indicador de inducción será “cantidad de visitas por semana” y el indicador de resultados será la “encuesta de satisfacción de clientes”. De esta forma controlamos si realmente llevamos a cabo las acciones programadas y si estas arrojan el resultado previsto.

Al poner el control sobre las acciones, además de los resultados, induce a que la estrategia deba ser conocida por todos y obliga a efectivamente realizar esas acciones, además permite corregir durante la ejecución y no después de ver el resultado.

Se agrega cómo atributo adicional, el que, al controlar esas cuatro perspectivas, se pone énfasis en el valor a largo plazo de la empresa y no, como hasta ahora, sólo en lo financiero que puede ser circunstancial.

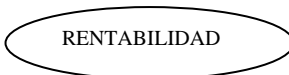
Como implementar un Tablero de comando

El primer paso hacia la implementación del Tablero, después de plantear la estrategia, es confeccionar el “mapa estratégico”.

En este mapa vamos volcando cada uno de los objetivos planteados y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Así colocamos cómo primer objetivo la performance financiera que nos proponemos alcanzar (%rentabilidad, ROCE, rendimiento sobre activos, rendimiento sobre ventas, rentabilidad sobre exportaciones, etc.).

Perspectiva financiera



Siempre los objetivos financieros son la cumbre del mapa estratégico ya que es el fin de toda estrategia “rentabilidad a largo plazo”, y razón de ser de las empresas. Luego agregamos las acciones, o resultados que desde la perspectiva del cliente nos a van dar esa posición de rentabilidad.

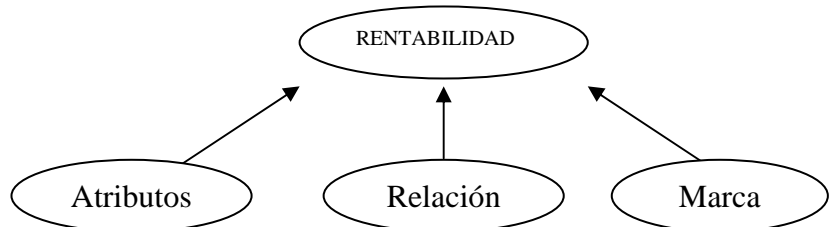
Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos. Para

incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: **Precio, calidad, entrega, servicio**, (que son los atributos del producto/servicio), **funcionalidad, relación**, (que es la relación que mantenemos con los clientes), **marca** (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros). En que tenemos que trabajar y cómo ya se planteó en la estrategia de acuerdo al objetivo y a estado de situación.

Así ponemos en el mapa los objetivos y las acciones a llevar a cabo.

Perspectiva financiera

Perspectiva del cliente



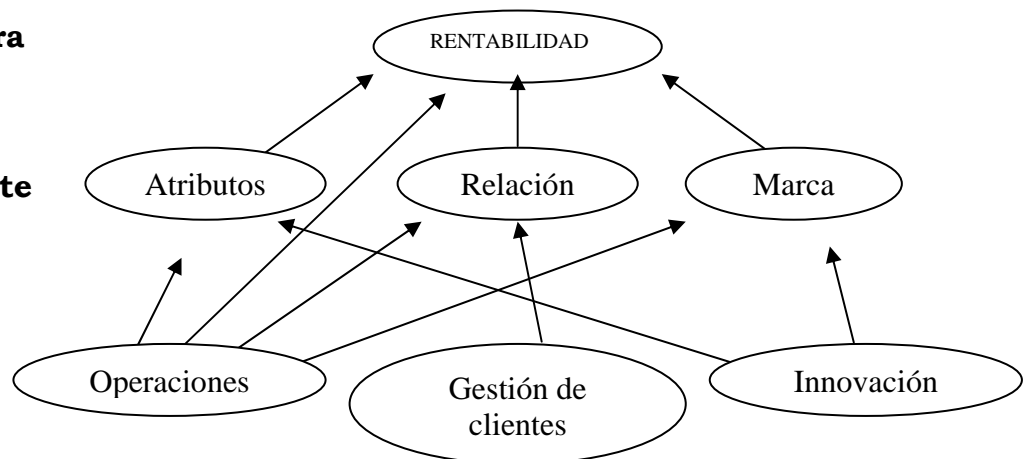
En la perspectiva del cliente se colocan aquellos objetivos de mejora que queremos alcanzar desde el punto de vista de este: mejor calidad, precio mas competitivo, mejor relación con el cliente, reforzar la marca, etc. es decir las percepciones que pretendemos cambiar.

A continuación, y en un plano inferior, aquellos cambios de nuestros procesos internos necesarios para alcanzar la perspectiva del cliente o para la reducción de costos

Perspectiva financiera

Perspectiva del cliente

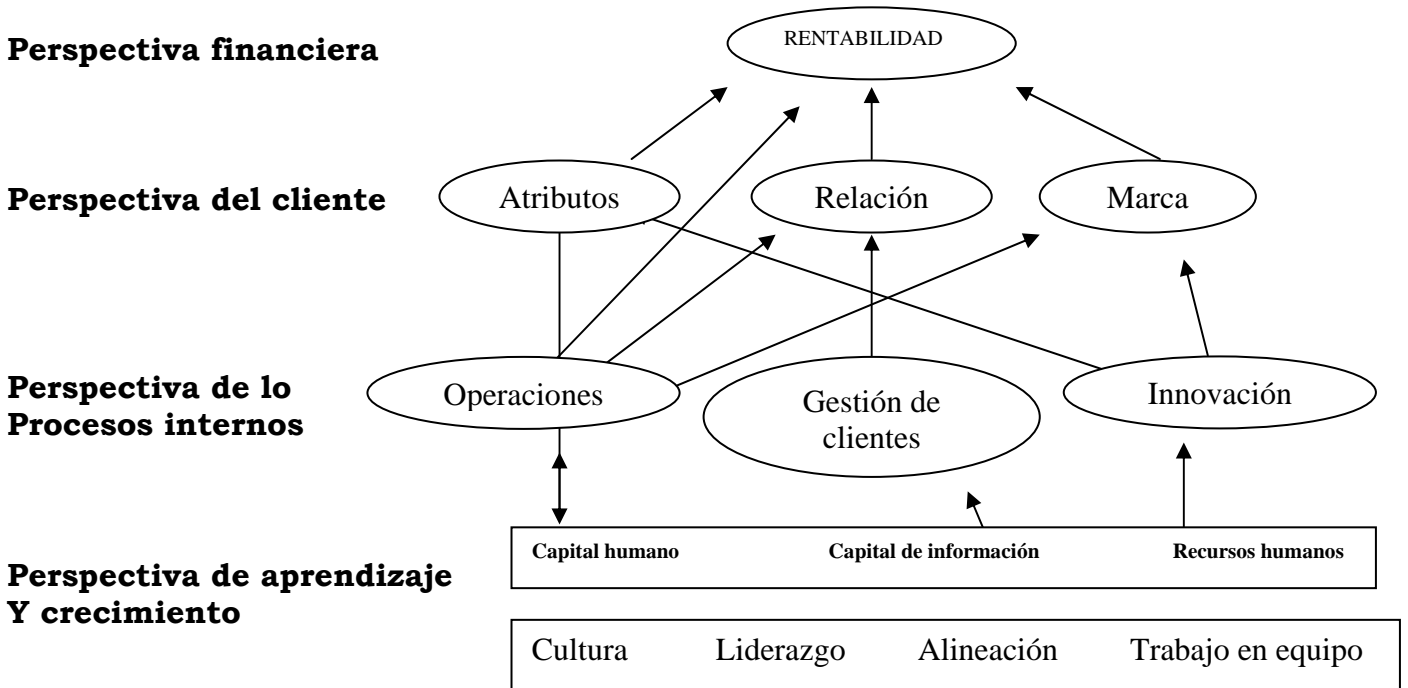
**Perspectiva de lo
Procesos internos**



En operaciones colocamos las acciones estratégicas planteadas para mejorar la cadena de valor: Logística de entrada, procesos, distribución. En la gestión de clientes aquellos procesos internos que estratégicamente vamos a cambiar o mejorar para alcanzar los objetivos planteados: selección de clientes, obtención de nuevos mercados, retención de clientes, aumento de visitas, promoción, etc. Y en innovación: identificación de oportunidades, acciones de investigación y desarrollo, lanzamiento de nuevos productos, otro tipo de servicios, etc.

Por último planteamos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son todas aquellas acciones que debemos ejecutar para adquirir las habilidades necesarias

para llevar a cabo todos los objetivos planteados, es decir, la gestión del conocimiento, la gestión de la comunicación y la gestión de los recursos humanos.

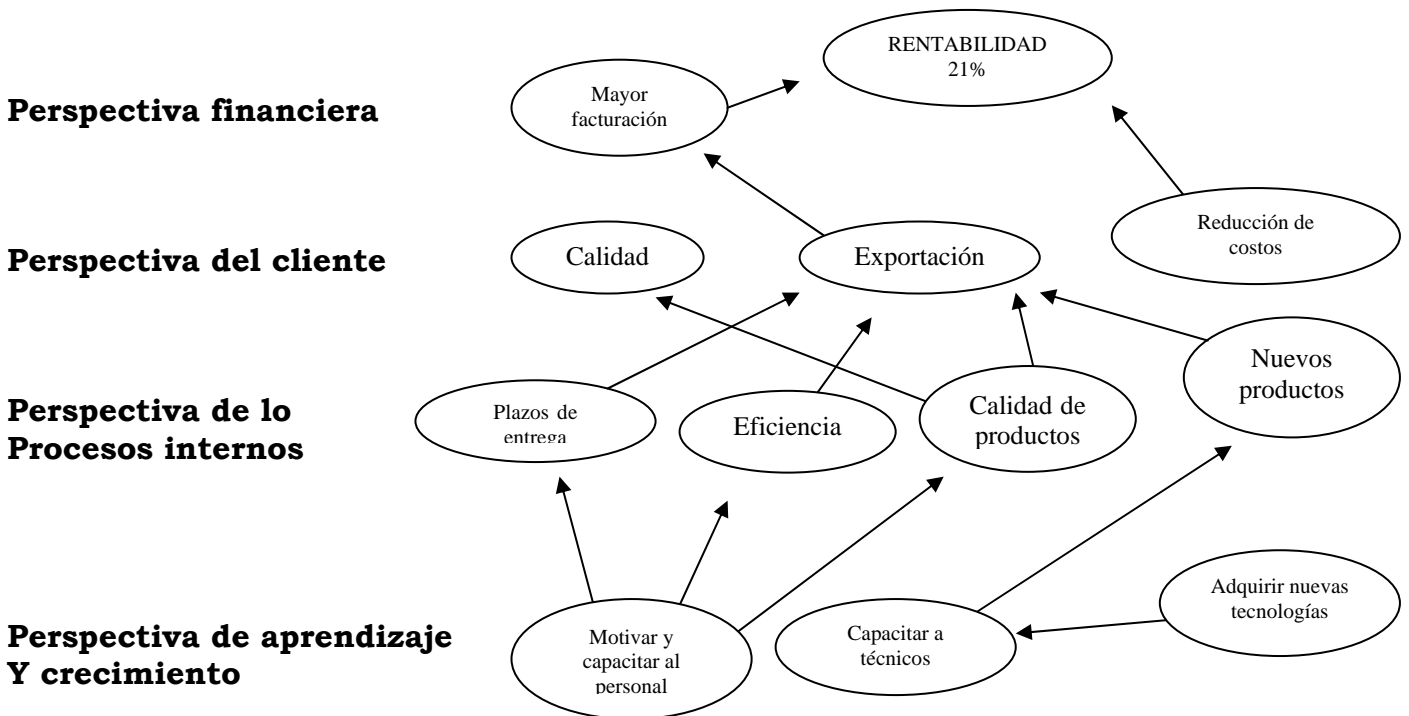


Así siguiendo el Mapa Estratégico si de la estrategia competitiva surge que es necesario mejorar la estructura de costos, como herramienta de aumento de rentabilidad, o porque estamos en desventaja con respecto a la competencia, veremos que para esto es necesario mejorar los procesos (operaciones, compras, innovación, etc.) pero que es imprescindible aprender a trabajar en equipo y orientar la cultura hacia un mayor cuidado en los costos, a través de la capacitación de todo el personal.

Ejemplo

Para visualizar mejor la importancia de trazar el mapa estratégico, no hay nada mejor que verlo prácticamente. Para eso vamos a ver el ejemplo de una empresa fabricante de pistones de motor que se planteó la siguiente estrategia: incrementar drásticamente la exportación a Estados Unidos, para lo que tenía que ampliar la cantidad de modelos, disminuir el tiempo de proceso de 60 a 45 días ya que el tiempo de flete es mayor para la exportación, mejorar la estructura de costos para ingresar al mercado. Se fijaron, y siempre tiene que ser así, objetivos numéricos: llevar la exportación de 5% al 30% de la facturación, aumentar la producción de 35 a 40 mil pistones mensuales y la rentabilidad del 15 al 21%.

El mapa estratégico quedó planteado así



El Tablero de comando

El Mapa Estratégico nos permite visualizar mejor la estrategia completa, con objetivos y acciones a llevar a cabo.

La tarea consiste ahora en determinar los indicadores para cada perspectiva.

Para aprendizaje y crecimiento pueden ser: horas de capacitación por mes, tipo de capacitación brindada, encuestas de satisfacción del personal, cantidad de accidentes, etc. En general son indicadores de inducción, es decir medición de acciones tendientes a conseguir resultados.

Para procesos internos: productos desarrollados por mes, productividad, costos, reclamos de clientes, pedidos atrasados, tiempo promedio de entrega, etc. Aquí se mezclan indicadores de inducción y de resultados concretos.

Para clientes: facturación, encuestas de satisfacción de clientes, imagen de empresa, ventas por cliente, etc. En este caso también se mezclan indicadores de inducción con los de resultados concretos.

Para financieros: rentabilidad, finanzas, deudas, etc. En este caso son generalmente indicadores de resultados.

Normalmente no hacen falta más de 3 ó 4 indicadores para cada perspectiva, es decir que con 12 ó 16 indicadores podemos ir chequeando la marcha y gestión de la estrategia competitiva.

Conclusión

El Tablero de Comando es una herramienta fantástica de implementación y control de estrategia, que permite, además, verificar el valor de la empresa a largo plazo.

El sistema obliga, al controlar también las acciones, a que toda la organización esté perfectamente interiorizada de los planes y objetivos, es decir que estén alineados.

Hay en el mercado ofertas de software para el planteo y seguimiento del Tablero de comando, que son muy interesantes, pero también se puede confeccionar, para una Pyme, un tablero en Excel de forma muy sencilla.

Puede suceder, a veces, que aunque se estén cumpliendo con los indicadores de inducción, no se consigan los resultados esperados, esto sucede porque la estrategia no está bien planteada, o porque en el estudio del estado de situación y análisis del mercado-empresa-entorno hemos cometido errores de interpretación, en estos casos debemos replantear la estrategia. Esto no era fácil de percibir en el viejo sistema de indicadores.

En general las Pymes, por lo menos con las que trabajé en desarrollo de la estrategia en Argentina, no son muy amigas de plantear números o de utilizar a estos como herramienta de gestión y para tomar decisiones. Este es un concepto que van a tener que adquirir, sin excepción, aquellas organizaciones pequeñas y medianas que quieran dejar de serlo, es la parte esencial de la profesionalización de las Pymes por la que venimos bregando todos aquellos que pensamos que son imprescindibles en todo país que quiera desarrollarse.

Ing. Santiago Antognolli