

Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión que funcione

El tener un buen sistema de control de gestión se ha vuelto cada vez en un pilar estratégico para cualquier empresa, ya sea que esté en pleno crecimiento o sea una organización sólida en búsqueda constante de mejorar rentabilidad. Y por lo mismo considero que este tópico normalmente es subestimado por la Alta Dirección, pensando en que simplemente con tener ciertos Indicadores de Gestión y ciertos comités de Auditoría Interna, es suficiente para cumplir con tener una buena gestión del negocio. Entonces, como siempre soy yo, me gusta ir directo al grano, te voy a presentar cuáles son las fases que tiene que desarrollar una empresa para tener un Sistema de Control de Gestión que funcione:

Etapa 1: Acuerdo de Objetivos.

Esta etapa quizá es la que más desarrollada está normalmente en una empresa, pero aún así no está por demás siempre dar un refresh a los Objetivos que tiene la empresa para los próximos 12 meses. Lo más importante es que sean Objetivos que estén vinculados con la Planificación Estratégica del Negocio. Y obviamente hablo que los Objetivos cubran todos los ámbitos o áreas de la empresa: Operativos, Financieros, de Personal, de I+D, Administración, Comerciales, etc. Y que estén claramente establecidos y socializados con los responsables de cada área correspondiente.

Etapa 2: Definición de los Indicadores de Desempeño.

Paso 1 - Para cada uno de los Objetivos establecidos en la etapa anterior, hay que definir qué índices (KPI's – Key Performance Indicators) nos van a ayudar a saber si estamos consiguiendo ese objetivo. Ahora aquí es donde empieza la labor inteligente, porque es muy fácil decir: 'Bueno el primer objetivo es incrementar las ventas un 20%, entonces lo que tengo que medir pues es las ventas mes a mes ¿no?'. Si claro, pero para poder llegar a vender más hay diferentes maneras de lograrlo, porque quizá abriendo una nueva sucursal se logra, o entrando a un nuevo territorio, etc. Entonces a lo que me refiero es que hay que hacer una lista lo más exhaustiva posible de todos los indicadores que vayan asociados a mejorar las ventas, por ejemplo:

- Productividad por vendedor (ventas por vendedor), por Sucursal
- Cumplimiento a la Ruta programada
- Efectividad de Ventas x vendedor (o Nivel de Conversión)
- Nivel de Servicio al Cliente
- Cumplimiento a la Mezcla de Productos
- Participación de Mercado por Canal, por Producto, por Territorio
- No. de Clientes nuevos

- Nivel de retención de clientes
- Cumplimiento a introducción de nuevos productos
- Índice de Descuentos por Producto, por Canal, por Vendedor
- Nivel de Tráfico (no. de prospectos) por tienda
- No. de transacciones por cliente
- Ticket Promedio (o Monto Promedio de Venta)

Bueno, y esa puede ser una lista corta para algunas empresas, porque dependiendo del tamaño de la misma cada indicador puede subdividirse por vendedor, por familia, por producto, por zona, por sucursal, por país, por ruta, etc. Y sólo me enfoqué en el área comercial, pero así puede haber un desglose para cada área de la empresa. En este paso más vale que sobren indicadores a que falten. No te asustes pensando en luego cómo vas a manejar la información para todos los indicadores, eso se verá después, sólo piensa que si algo no se mide entonces no se puede controlar, y si no lo puedes controlar mucho menos lo podrás mejorar. Primero medirlo, luego controlarlo, luego mejorarlo.

Paso 2 – Ahora, para cada indicador hay que definir a qué nivel se debe revisar, ¿es algo que deben ver los operativos?, ¿y el nivel de supervisión?, ¿y los Jefes?, ¿Los Gerentes?, ¿y la Alta Dirección? Algunos de esos indicadores serán los mismos para diferentes niveles de la organización pero más sumarios o condensados. Es decir un operario querrá saber la productividad de la máquina que maneja solamente, pero el Jefe de la Planta necesita saber la productividad de toda la fábrica.

Paso 3 – Luego, para cada Indicador hay que definir claramente lo siguiente:

1. **Fuente de Información:** de dónde se obtendrán los datos
2. **Forma de Registro:** ¿manual? ¿automático - PLC? ¿transferencia de archivo? ¿en papel? ¿en sistema? ¿en hoja de cálculo?
3. **Unidad de Medida:** kilos por hora, porcentaje, minutos por cliente, etc.
4. **Forma de Cálculo:**Cuál es exactamente el cálculo que hay que hacer para obtener el índice que se quiere tener
5. **Frecuencia de Medición:** Cada hora, diario, semanal, mensual, anual
6. **Meta / Comparativo:** Contra qué lo vamos a medir ¿presupuesto? ¿meta? ¿mismo mes año pasado? ¿proyección? ¿benchmarking?

Paso 4 – Con todo lo definido anteriormente realizar una Matriz de Indicadores, en donde en la primera columna venga nombrado cada indicador, y en las siguientes columnas cada uno de los seis conceptos del punto anterior. Una vez terminada la Matriz entonces hay que identificar para cada indicador si es NUEVO o si YA EXISTE. Y si ya existe hay que preguntarse: ‘¿Necesita cambios?’

Etapas 3: Armandos del Sistema de Información

Aquí es donde entra normalmente en juego el responsable de Tecnología de Información, para dos cosas: primero para definir cómo debe ser la **Base de Datos** para cada área (con base en la Matriz de Indicadores), y segundo para diagramar el Mecanismo de **Procesamiento de la Información**, con el fin de poder obtener los Indicadores deseados. Para esto cada área usuaria debe

suministrarle a departamento de TI, además de la Matriz de Indicadores, un diseño del Tablero de Control que quiere tener, es decir, cómo visualizar los indicadores, en donde debe aclarar algunas cosas como: Clasificación de algunos datos para generar un indicadores, Rangos de Fechas, Criterios y Ponderaciones que quizá se le den a algunos datos o cálculos al momento de realizar el reporte (Tablero). Además del Tablero de Control en esta etapa es muy importante definir también una Matriz de Responsabilidades, en donde para cada indicador se establezca lo siguiente:

- Responsable de elaboración
- Frecuencia de Distribución
- Día de Corte de la información
- Día de Distribución del reporte o el indicador
- Medio de Distribución (físico, email, archivo, en sistema, etc.)

Etapa 4: Desarrollo de los Comités de Gestión

Una vez que tengamos los Objetivos, los Indicadores y el Sistema de Información, es hora de hacer uso de la misma, por lo que organizacionalmente eso sólo se logra cuando hay una discusión proactiva del tema. Y eso se realiza cuando hay cuando menos dos personas. Y aquí hablo de definir una serie de reuniones o comités para analizar los indicadores y tomar decisiones la respecto. Déjame dejar claro una cosa: soy antiburocrático...odio las reuniones largas y sin sentido...y creo que uno de los momentos donde más improductividad hay en una empresa es al realizar reuniones, donde no hay un objetivo claro, o donde quizá hay gente que no debería estar (normalmente está distraída o casi dormida o chateando), o donde se toquen temas que no ameritan una reunión. Para evitar eso yo he hecho lo siguiente en los proyectos que he dirigido con clientes empresariales:

1. Saber diferenciar entre reuniones operativas de reuniones gerenciales.
2. Y para cada reunión que se defina hay que clarificar bien:
 - a. Objetivo de la misma
 - b. Frecuencia
 - c. Horario
 - d. Agenda
 - e. Integrantes
 - f. Roles

Además otro issue importante es cómo presentar cada indicador por parte de la persona responsable...en otro blog hablo de los elementos que debe tener un indicador de desempeño cuando se presenta en una reunión, pero aquí te los listo: [Meta/Comparativo](#), [Tendencia](#), [Unidades](#), [Descomposición y Análisis \(de Causas y Acciones a Seguir\)](#). Y para mí lo más importante es lo último: la persona que va a exponer ya debe haber analizado el indicador con anticipación (lo cual no siempre sucede) y haber puesto por escrito en la presentación cuál es su análisis de las causas por las que no se logró la meta, y cuáles son las acciones

específicas que va a seguir para lograrlo. Además siempre es mucho más claro un indicador que utiliza un **medio gráfico** (barras, columnas, pie, líneas, etc.).

Etapa 5: Mecanismos de Seguimiento y Control.

Es indispensable que no sólo se deje a que tener un superarmado de la información y comités donde se analicen los índices, falta el último eslabón: ¿cómo asegurar que el sistema siga funcionando y mejorando? Pues conozco al menos dos mecanismos:

1. **Minutas de Seguimiento:** Cada reunión debe tener una minuta o reporte de lo que se discutió, y principalmente de los compromisos acordados, con fechas y responsables de ejecución. Cada reunión o comité debe empezar leyendo la minuta anterior.
2. **Auditorías de Proceso:** Un programa de auditorías donde se verifique tanto el procesamiento de la información, la fiabilidad de los datos, la utilización de los formatos acordados, el cumplimiento a las políticas, entre otros aspectos. Este reporte debe llegar directamente a la Alta Dirección. Yo sugiero que se debe auditar el sistema de control de gestión al menos una vez por trimestre. En corporaciones con más de 5,000 empleados, no está por demás hacer una auditoría mensual en áreas distintas quizá.

Bueno, ahí tienes para mí las bases de un Sistema de Control de Gestión que funciona. Lo he hecho innumerables veces, y puedo afirmar con toda contundencia su poder.

Como siempre estaré atento a cualquier consulta o duda al respecto. Sólo estoy a un email de distancia.

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com