



 **cultivar** *decisiones*
CONOCIMIENTO AGROPECUARIO

nº 98 – 21 de octubre de 2015

Tablero de control y Cuadro de mando integral: ¿qué son y para qué sirven?

Términos como “tablero de control”, “tablero de comando”, “cuadro de mando”, “cuadro de mando integral” y “balance scorecard” se impusieron hace ya algunos años en la gestión empresarial. Ante esta amplia variedad de términos, el objetivo de este artículo es echar un poco de luz sobre este tema, contestando las siguientes preguntas: ¿Qué diferencias existen entre ellos? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se pueden aplicar en la empresa agrícola?



Tablero de control y Cuadro de mando integral: ¿qué son y para qué sirven?

Cdr. Alejandro R. Fiordelmondo

Palabras clave: tablero de control, cuadro de mando integral, balance scorecard, gestión empresarial

Términos como “tablero de control”, “tablero de comando”, “cuadro de mando”, “cuadro de mando integral” y “balance scorecard” se impusieron hace ya algunos años en la gestión empresarial, sobre todo en empresas industriales o de servicios. En las empresas agropecuarias también se instalaron, aunque con menor difusión. Como muchas otras, se trata de herramientas muy útiles siempre y cuando se logre entender bien su alcance y se implementen correctamente. Ante esta amplia variedad de términos, el objetivo de este artículo es echar un poco de luz sobre este tema, contestando las siguientes preguntas: ¿Qué diferencias existen entre ellos? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se pueden aplicar en la empresa agrícola?

Algunas definiciones

Todas estas herramientas tienen algo en común: incluyen un conjunto de indicadores que miden el comportamiento de variables clave del negocio. De esta manera, sirven para monitorear la marcha de la empresa. Sin embargo, hay diferencias.

En primer lugar, algunas de estas herramientas son estratégicas y otras operativas. “Tablero de comando”, “cuadro de mando integral” o “balance scorecard” son distintos nombres para una herramienta estratégica. “Tablero de control” o “cuadro de mando”, en cambio, identifican una herramienta operativa. Para evitar confusiones, usaremos los términos cuadro de mando integral (CMI) y tablero de control (TC).

El CMI es una herramienta con la cual la empresa se plantea ejecutar y cumplir sus objetivos estratégicos trasladando los mismos a la acción. Su gran utilidad está en que, a través

de diferentes indicadores, permite ver de manera “actualizada” el momento en que éstos se alcanzan.

El TC, en cambio, es una herramienta para controlar lo que pasó o está pasando en un sector específico de la empresa. Los indicadores están desarrollados para procesos determinados, lo cual lo convierte en un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos pero no para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Un ejemplo de la vida cotidiana terminará de aclarar las diferencias. Supongamos que debemos realizar un viaje en auto a un lugar determinado (objetivo estratégico). Para ello trazamos un plan de viaje con la finalidad de llegar a ese destino (CMI). En el auto, el tablero (TC) nos suministra información durante el viaje a través de diferentes indicadores (velocidad, revoluciones por minuto, nivel de combustible, etc.). En caso de que algo falle durante el viaje, en el tablero del auto se encenderán luces determinadas ya sea por falta de combustible, temperatura elevada, etc. Estos avisos son indicadores operativos muy útiles pero que poco nos dicen acerca de si estamos logrando el objetivo (alcanzar la meta).

En general, el CMI está formado por un mapa estratégico (que contiene los objetivos, la misión y la visión de la empresa), una matriz con indicadores específicos y planes de acción. El TC, en cambio, está constituido por objetivos operativos del sector en estudio y por indicadores de gestión que describen lo que ocurrió u ocurre durante un período determinado.

Todos estos indicadores (tanto del CMI como del TC) miden cambios en el “proceso” que se estudia o que se sigue. Hay varias clasificacio-



nes, pero la más frecuente es la que los divide en indicadores de efecto y de causa. A nivel estratégico, los indicadores de interés pueden ser de efecto o de causa (CMI), pero a nivel operativo sólo hay indicadores de causa (TC). Un indicador de efecto puede ser la rentabilidad, mientras el margen bruto por hectárea es un indicador de causa: buenos márgenes brutos conducen a una buena rentabilidad. Si sólo se usaran indicadores de efecto, no se sabría cómo se alcanzan los resultados buscados. Por otra parte, si sólo se usaran indicadores de causa, no se sabría si finalmente se logró el resultado buscado.

Además, un buen sistema de información debe reunir en forma equilibrada:

- Indicadores físicos y monetarios
- Información interna (empresa) y de contexto (coyuntura)
- Información de mediano y largo plazo.

Cada uno de estos indicadores, asociado a un determinado objetivo, debe estar claramente definido, junto con la forma en la que se mide, la periodicidad de medida, las unidades involucradas (\$, kg, %, etc.), un nivel mínimo aceptado (por debajo del cual se activan “alarmas” con la finalidad de corregir lo antes posible el motivo de ese desvío), y la fuente de origen de los datos, entre otros.

El Cuadro de Mando Integral

Dado el mayor potencial del CMI para lograr mejoras en los resultados de las empresas, en esta sección centramos el análisis en los alcances de éste para la empresa agropecuaria.

El objetivo principal en una empresa agrícola es obtener rindes altos y granos de buena calidad, con un costo lo menor posible, preservando el medio ambiente, lo que permitirá generar utilidades para los accionistas, empleados y la empresa en general, como así también ganar en imagen frente al público consumidor y la sociedad. Al definir la estrategia y los indicadores, se deben contemplar el

efecto impositivo, el riesgo del sector en general y el efecto climático en particular (que puede afectar notablemente los resultados).

Es necesario definir objetivos estratégicos para cada unidad de negocio de la empresa. Por las características de las empresas agrícolas, en las que los procesos duran varios meses, se deben realizar seguimientos constantes de los indicadores para ir monitoreando su evolución, sin esperar a que se termine el ciclo o proceso que se está estudiando o queriendo mejorar.

Como ya se dijo, el CMI es una herramienta muy interesante para la empresa ya que permite fijar objetivos y metas, a nivel estratégico, involucrándola en su totalidad. Mejora considerablemente la gestión y los resultados de la empresa, ya que se trabaja en forma interrelacionada a través lo que se conoce como “perspectivas”:

- perspectiva financiera,
- perspectiva del cliente,
- perspectiva de procesos internos y
- perspectiva de crecimiento y motivación.

A través de los años, el CMI ha ido evolucionando y en la actualidad se habla de una quinta perspectiva: la sustentabilidad en todas sus facetas.

La perspectiva financiera responde a la pregunta “¿Cómo ven a la empresa los inversores/accionistas?”. Algunos objetivos, con sus correspondientes indicadores, dentro de esta perspectiva pueden ser:

Objetivo	Indicadores
Mejorar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad (sobre el capital circulante, el propio, o el total) • Tasa interna de retorno • Valor actualizado de la inversión • Resultado después de impuestos
Controlar los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto o margen neto por ha • Costo por tonelada producida • Dosis de fertilizante por ha de cultivo



Reducir el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Brecha entre el precio de indiferencia y el precio esperado Brecha entre el rinde de indiferencia y el rinde esperado Dispersión de las ventas a lo largo del año Cantidad de actividades de producción
-------------------	--

La perspectiva del cliente responde a la pregunta “¿Cómo ven a la empresa los clientes?”. Algunos objetivos e indicadores de esta perspectiva pueden ser:

Objetivo	Indicadores
Producir granos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Contenido de proteína / aceite / granos chuzos / materias extrañas, etc.

La perspectiva de los procesos internos identifica los procesos internos más críticos para que la estrategia de la empresa tenga éxito. Algunos ejemplos de objetivos e indicadores de esta perspectiva pueden ser los siguientes:

Objetivo	Indicadores
Producir de manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> Rinde cosechado (ton/ha) Superficie cosechada/Superficie sembrada Dosis de fertilizante por ha de cultivo
Gestionar el capital tierra	<ul style="list-style-type: none"> Costo de arrendamiento por tonelada producida
Gestionar los insumos y los servicios	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de nuevos proveedores Cantidad de proveedores dados de baja

La perspectiva crecimiento y motivación responde a la pregunta “¿Podemos seguir mejorando y creando valor?”. Algunos objetivos, con sus correspondientes indicadores, dentro de esta perspectiva pueden ser:

Objetivo	Indicadores
Motivar al capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos al personal Clima laboral logrado
Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> Costo de capacitación por persona Cantidad de personas capacitadas en el año

Finalmente, la perspectiva de la sustentabilidad responde a la pregunta “¿Estamos produciendo de manera sustentable (vamos a poder seguir produciendo en el futuro)?”. A modo de ejemplo, se mencionan los siguientes objetivos e indicadores:

Objetivo	Indicadores
Lograr un manejo sustentable del recurso tierra	<ul style="list-style-type: none"> Balance de carbono, nitrógeno y fósforo Cantidad de nutrientes aportados al suelo con fertilizante Intensidad de uso del suelo Porcentaje de gramíneas en la rotación
Retener al capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Rotación del personal Sueldos e incentivos (en comparación con los de mercado)
Conservar el capital propio	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de retiros en relación al resultado
Mejorar la capacidad de gerenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en capacitación empresarial

Por supuesto, estos listados de objetivos y de indicadores son parciales y orientativos, sólo a modo de ejemplo.

A modo de conclusión

Resumiendo, cuadro de mando y tablero de control no son lo mismo. Mientras el segundo (TC) ayuda a controlar lo que pasó o está pasando en un sector específico de la empresa, el primero (CMI) es un sistema de gestión estratégica cuya finalidad es gestionar la estrategia de la empresa en su conjunto a largo plazo. Se debe utilizar para comunicar estrategias del negocio y alinear acciones individuales, como sistema de información y gestión y no como si fuera un mero sistema de control. Un CMI exitoso es aquél que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.





Bibliografía

Kaplan, R. y Norton, D. 2008. "Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)". 2da edición. Gestión 2000, Barcelona, España. 321 p.

Rodríguez, G.; Ponssa, E. y Sánchez Abrego, D. 2009. "El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina". XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria, Tandil, Argentina. 26 p.



Hace un año publicamos:

Sembrar la soja sin rama negra

http://www.cultivaragro.com.ar/capacitaciones/47_ControlRamaNegra_1414596542.pdf