



Tableros de control de gestión: ¿Está correcto el enfoque?

Recientemente tuve la oportunidad de comparar una serie de cuadros de mando de gestión, y lo que todos tenían en común era un exceso de indicadores centrados en los resultados anteriores en detrimento de las medidas que describen el potencial futuro. Parece una extraña manera de administrar un negocio, sobre todo si se basa en la fortaleza de sus marcas para obtener ganancias.

Mis comentarios se basan en 10 paneles diferentes de una amplia gama de industrias. Aunque se han descrito todos como "gestión" por cuadros de mando, sólo unos pocos realmente cumplen con esa descripción mediante la inclusión de datos financieros y las medidas de satisfacción de los empleados y el desempeño del proveedor. La mayoría de los mejores ejemplos podrían describirse como cuadros de mando de la marca o marketing. Pero como ya he sugerido en la introducción, casi todos ellos se centraron exclusivamente en los resultados anteriores. Si usted cree que las marcas ayudan a crear el potencial de crecimiento, este enfoque parece en el mejor de los casos miope.

Tenemos que saber donde están hoy nuestros negocios y marcas si vamos a tomar decisiones sensatas acerca de la estrategia y las inversiones futuras. Pero también tenemos que tener alguna idea de lo que queremos lograr y si las cosas se están moviendo en la dirección correcta.

Por ejemplo, parece difícil de manejar una marca o negocio si usted no puede juzgar fácilmente si se están haciendo progresos hacia sus metas. Como Lewis Carroll dijo, "Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí." Sin embargo, sólo dos paneles medían el progreso hacia metas explícitas. No sé si la mayoría de los planes de la marca carecían de objetivos específicos, o si tales medidas todavía no se construían en el tablero.

Sólo un panel contenía una medida identificada como un indicador de los resultados futuros. Si el marketing trata de crear el potencial de crecimiento, no sólo generación actual de ventas, entonces seguramente deberemos incluir medidas orientadas al futuro en nuestro tablero de instrumentos. Otros cinco cuadros de mando incluían medidas que considero con potencial de visión de futuro, como la consideración de marca y la preferencia, pero no se hizo especial hincapié en las medidas frente a más atributos estándar como "una marca para mí." Aun cuando el examen se incluyó, la mayoría de cuadros de mando, simplemente informó las cifras absolutas en lugar de combinar los datos con los de otras cuestiones que indican el potencial futuro. Por ejemplo, ¿qué proporción de personas que actualmente no poseen o no usan la marca consideran fuertemente la posibilidad de hacerlo en el futuro? ¿Qué proporción de personas que son propietarios o la usan es probable que sigan con ella o la tengan como opción por defecto?



Sólo tres paneles incluyeron datos sobre los competidores. ¿Cómo se puede juzgar el desempeño de su marca sin alguna referencia a cómo lo están haciendo sus competidores? Las marcas no operan en un vacío y, sobre todo en las categorías establecidas, sólo se gana si otro pierde. Una de las principales razones por las que el marketing de una marca que no alcance sus objetivos, se debe a que uno o más competidores ha hecho un trabajo mejor.

Medir el desempeño pasado es valioso. Nos permite identificar lo que salió bien y qué salió mal, esperando que nos permita reproducir lo primero y evitar lo segundo. Pero lo más importante es tener una idea clara de lo que se quiere lograr y medir el progreso hacia ese objetivo. Si la misión esencial de la marca es crear diferenciación significativa, entonces tal vez deberíamos poner un poco más de tiempo y esfuerzo en medir el progreso hacia ese objetivo y en consecuencia, la gestión del negocio.

¿Qué piensas sobre el tema? ¿Por qué no ver más a futuro en los paneles indicadores de gestión?

Para ver el texto original en inglés siga el vínculo:

<http://www.millwardbrown.com/Global/Blog/Post/2010-02-21/Management-dashboards-Is-the-focus-right.aspx>