

## Ventajas de Implantar un Cuadro de Mando Comercial

Iniciamos esta reflexión lanzando algunas cuestiones básicas para la toma de decisiones en el área comercial de cualquier empresa:

- ¿Conoce usted cuáles de sus productos le aportan mayor margen?
- ¿Cuáles de sus clientes son los más rentables?
- ¿Están cumpliendo los comerciales sus objetivos?
- ¿Cuál es la contribución a la cifra de negocio y al margen por cliente o por comercial?
- ¿Cómo evolucionan sus ventas frente a su presupuesto?
- ¿Están identificados todos los riesgos de sus clientes?
- ¿Sabe cuál es la distribución de sus ventas por sectores, líneas de negocio, familias de productos o zonas geográficas?
- ¿Son correctos los descuentos que está aplicando?

Si la respuesta a algunas de las preguntas anteriores es “no lo sé”, estarán de acuerdo conmigo

en que tenemos un “pobre” Sistema de Información para la Dirección Comercial.

A la hora de responder a dichas preguntas para efectuar una correcta gestión comercial no deberíamos tener ninguna duda. Todas estas preguntas deberían tener una respuesta inmediata, pero nuestros actuales sistemas de información no nos permiten dar cobertura a toda la tipología de análisis que deberíamos realizar.

Esta situación viene dada por tres causas:

- En la empresa no se dispone de esta información crítica, con lo cual su análisis comercial es nulo (toma de decisiones basada en la intuición).
- La empresa dispone de esta información pero está dispersa en múltiples fuentes y bases de datos (programa de gestión interno, hojas de cálculo, etc.) y resulta muy difícil tomar decisiones cuando la información no es homogénea en una única base de datos.

■ La empresa dispone de un modelo de datos integrado (ERP) que no es suficiente para realizar los análisis. Este modelo tan solo nos muestra los datos, pero no nos da información.

La supervivencia de la empresa en un entorno dinámico y en continuo cambio viene dada por la rapidez con la que se reacciona a las nuevas directrices que marca el mercado. Esta re-

acción debe consistir en tomar la decisión de disponer de un completo sistema de información en la empresa.

Para poder responder a tiempo y definir la nueva dirección que debe adoptar la empresa, las decisiones deben ser rápidas, oportunas e inevitablemente correctas. Para decidir en las mejores condiciones, disponer de información crítica es esencial.

(Continúa en la pág. 2)



**FINANZAS**  
CORPORATIVAS

**Edita**  
Altair Consultores en Finanzas  
Corporativas S.L.

**Producción**  
Productos Editoriales del Mercado S.A. /  
PREMSA  
(Grupo ECO3)

**Depósito legal**  
V-0177-2000

**ALTAIR**

### Proyectos Desarrollados

En esta sección comentamos las características de los principales proyectos que hemos implantado, el valor añadido aportado por ALTAIR y los beneficios que ha obtenido nuestro cliente tras su implantación. En este número hablamos del diseño conceptual, desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Económico-Financiero en TRES ESTILOS CERAMIC GROUP.



### Nuestros Clientes

En este número, D. Antonio Romero, director financiero de PLASTICOS ROMERO, S.A., nos habla de su empresa y de su estrategia de futuro, así como de su experiencia con FINSUR CONSULTORES, S.L. (socio de ALTAIR).





Implantar un **cuadro de mando comercial** supone poseer toda la información crítica disponible en la empresa orientada para la correcta toma de decisiones en dicha área. Sus características básicas deben ser las siguientes:

- Debe estar orientado al **usuario final**, es decir, debe ser de fácil aprendizaje y manejo, no exigiendo conocimientos informáticos.
- Debe permitir diferentes **unidades de medida**: valores en euros, en divisas, en unidades, en porcentajes, etc., pudiendo combinar una o varias unidades en la misma consul-

ta o análisis, (en euros, en pesetas, en unidades físicas, litros, kilos, precios medios, en porcentaje sobre el total de la cifra de ventas, etc.).

- Debe permitir la definición de nuevos **indicadores** no existentes en las bases de datos originales, tales como medias, desviaciones, TAM, etc.
- Debe posibilitar el **OLAP** (proceso de análisis *on line*) que se basa en la capacidad de navegación ágil a través de los datos y sus múltiples perspectivas:
- Por jerarquías de productos: líneas, familias, grupos, marcas, medidas, etc.
- Por jerarquías de tiempo: año, semestre, trimestre, mes, semana, día, etc.
- Por jerarquías de distribución: canal, grupo de clientes, mayorista, minorista, cliente final.

- Geográficamente: continente, país, región, provincia, distrito postal, tienda.
- Por áreas de responsabilidad: división, zona, área, sección, etc.
- Por escenarios: real, presupuesto, etc.
- Debe permitir el análisis de **rentabilidades** por cada una de las variables adoptadas en el modelo (por vendedor, artículo, cliente, etc.).
- Debe mostrar sus **comparativos** de ventas entre distintos ejercicios.
- Debe orientarse hacia la **excepción**, es decir, debe ser capaz de aislar los problemas o las situaciones especiales automáticamente, mediante la incorporación de mecanismos de **alerta** que permitan destacar gráficamente los elementos de información o indicadores que se apartan de las previsiones.

La implantación de un cuadro de mando comercial permite medir la eficacia en la gestión comercial, supone una mejora en la toma de decisiones estratégicas y operativas e implica un ahorro de tiempo y costes en el seno de la empresa.



**Pedro Bisbal Andrés**  
**Consultor Senior**  
**Responsible Business Intelligence**  
**bisbalp@altair-consultores.com**

