



**11° Congreso Internacional**  
en Suministros **APROCAL**

***Mejores Indicadores***

***Para optimizar la Eficiencia en el Abastecimiento***

# **Tableros de Información Ejecutiva, una Experiencia Mexicana**

**David Ramírez Gutiérrez, MBA**

Octubre, 2014.

# Una reflexión inicial

Eres libre de elegir, pero no te libras de las consecuencias de tu elección.

Una paradoja universal

# Agenda

- I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva
- II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?
- III. Ejemplos en México
- IV. Condiciones de Éxito
- V. Contacto

# Agenda

- I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Escenario:
  - Designación, 15 de octubre de 2014:
    - **Director General**
    - **Armadora de automóviles**
    - **México**

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Escenario:
  - ¿Qué es lo primero que preguntaría?
    - ***Ventas:*** Geografía

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Escenario:
  - ¿Qué más desearía saber?
    - ***Ventas:*** Por producto

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Escenario:
  - ¿Hay algo más que desearía saber?
    - ***Formas de Pago***



# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Escenario:
  - Desearía hacer una Comparación Histórica:
    - ***Ventas***

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

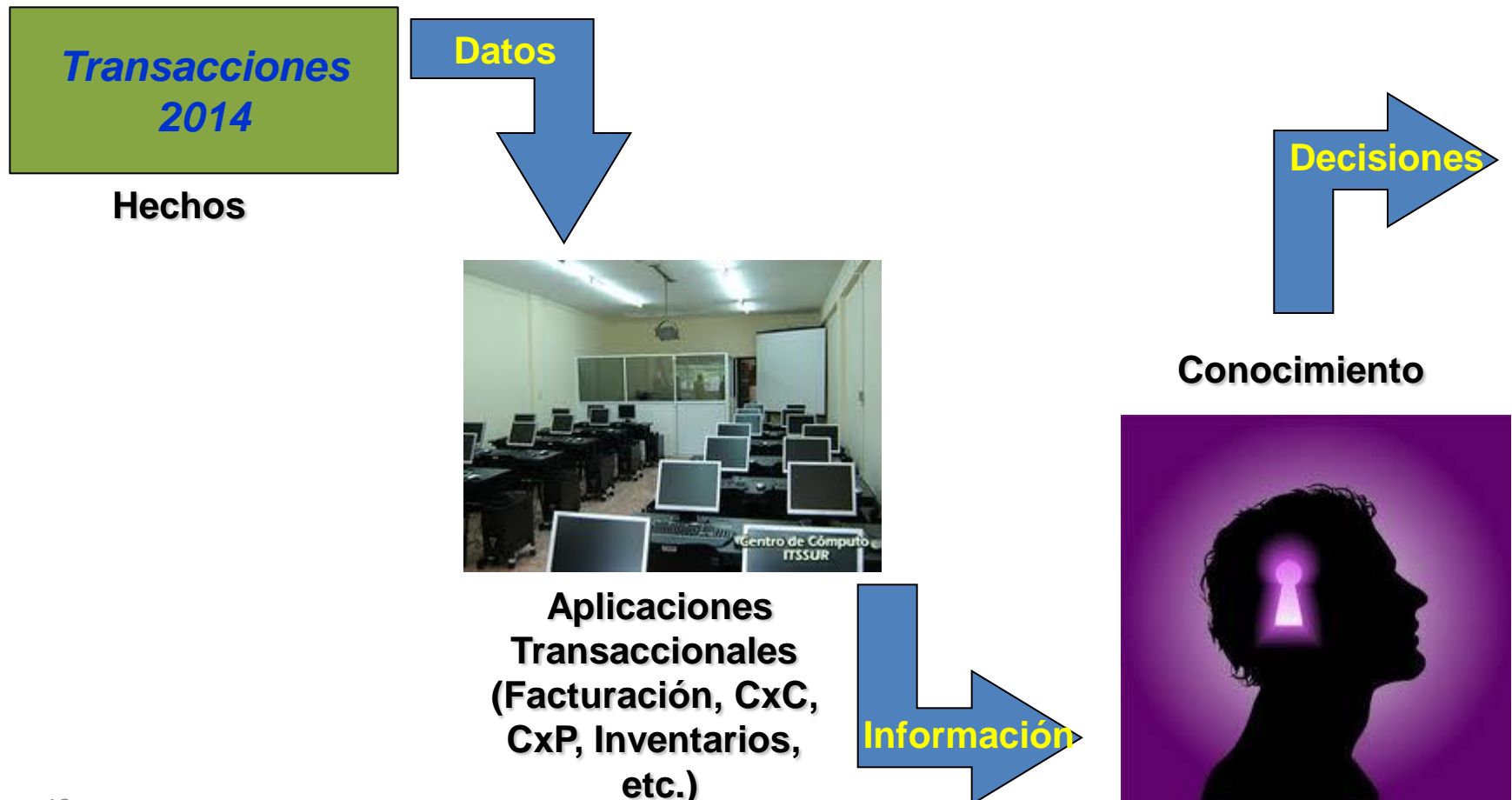
- Escenario:
  - Desea hacer una Comparación con la Competencia:

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- Para responder a estos requerimientos:
  - ¿Contamos con mecanismos de consulta ágiles?
  - Podemos obtener, con suficiente dinamismo:
    - ¿La gran imagen corporativa?
    - ¿El dato más atomizado?
  - ¿Nuestras decisiones son emitidas con suficiente oportunidad?

# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- ¿ Qué Dinámica Empresarial utilizamos?



# I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva

- ¿Qué estamos entendiendo por Tablero de Información Ejecutiva?
  - Es el resultado de un proceso que busca proveer información, para facilitar la toma de decisiones
  - Basado en el uso de los datos generados (o adquiridos) por la organización
  - Responde a preguntas que son complejas de resolver mediante los sistemas informáticos transaccionales

# Agenda

- I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva
- II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?

## II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?

*Empresas:*

## II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?

**Gobierno:**



# Agenda

- I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva
- II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?
- III. Ejemplos en México

# III. Ejemplos en México

## 1. Sector: Alimentos

### ○ Hechos:

- **5 líneas de producto**, instalaciones productivas para c/u
- **1200 productos**
- **Opacidad** en el valor histórico generado por cada producto

# III. Ejemplos en México

## 1. Sector: Alimentos

### ○ Reto:

- Depurar el portafolios de productos

### ○ Resultados:

- Portafolio reducido a **400 productos**
- **Eliminación** de líneas no rentables
- **Maquila** de productos complementarios

# III. Ejemplos en México

## 2. Sector: Tiendas de Conveniencia

### ○ Hechos:

- Alta incidencia de productos **caducos** en la estantería
- **Variedad excesiva** de productos ofertados, diferente nivel de **rotación**
- Afectación en la **Utilidad Operativa**

# III. Ejemplos en México

## 2. Sector: Tiendas de Conveniencia

### ○ Reto:

- Adecuar la oferta de productos, de acuerdo a la ubicación de la tienda

### ○ Resultados:

- **Surtido** de productos basado en la **ubicación**: escuelas, oficinas, aeropuertos, hospitales, hogares
  
- Mejoras en el **Ingreso y Utilidad Operativa**

# III. Ejemplos en México

## 3. Sector: Restaurantes

### ○ Hallazgos:

- La **oferta** del menú era **consumida** de manera **heterogénea**
- Ingredientes **dañados** en bodegas y refrigeradores
- Nivel de **ocupación variable** en las sucursales

# III. Ejemplos en México

## 3. Sector: Restaurantes

### ○ Reto:

- Identificar **perfil de clientes**, por sucursal y **horario**
- **Modificar los menús**, en base a los perfiles identificados

### ○ Resultados:

- **Menús *Ad-Hoc*** al **perfil de cliente** más recurrente por sucursal y horario
- Mayores **niveles de ocupación** por sucursal, mejor **nivel de ingresos**

# III. Ejemplos en México

## 4. Sector: Productos Químicos

### ○ Hallazgos:

- Políticas de **cuenta por cobrar** no rigurosas
- **Descuentos** (por pronto pago) en **conflicto** con la **cobranza**
- Impacto en el **flujo de efectivo**



# III. Ejemplos en México

## 4. Sector: Productos Químicos

### ○ Reto:

- Establecer el criterio de **Valor del Cliente**, en base al cual se adapte la política de cobranza y los descuentos posibles

### ○ Resultados:

- **Depuración** de la cartera de clientes
- **Flujo de efectivo** más sano
- Mejoras en **Utilidad Operativa**

# Agenda

- I. El aporte de un Tablero de Información Ejecutiva
- II. ¿Dónde se utilizan hoy en día?
- III. Ejemplos en México
- IV. Condiciones de Éxito

# IV. Condiciones de Éxito

## *Componentes de la Solución*

### 1. Personas:

- A. Patrocinador
- B. Líder del Proyecto
- C. Equipo de Trabajo:
  - *Negocio*
  - *Tecnología Informática*
  - *Consultores expertos*

# IV. Condiciones de Éxito

## *Componentes de la Solución*

### **2. Metodología de la Especialidad:**

- i. Entendimiento de los Requerimientos de Negocio (indicadores)
- ii. Modelado
- iii. Construcción / Implementación
- iv. Gestión de Riesgos
- v. Capacitación

# IV. Condiciones de Éxito

## *Componentes de la Solución*

### **3. Recursos:**

- a) Capital Humano dedicado al proyecto
- b) Consultores Expertos
- c) Infraestructura:
  - Software
  - Hardware
  - Comunicaciones

## IV. Condiciones de Éxito

*Sin embargo...¡Cuidado con los Inhibidores!*

## IV. Condiciones de Éxito

### *Inhibidores (algunos):*

- Distanciamiento con la estrategia de la empresa y sus prioridades
- Fuentes de datos inestables o no confiables
- Pensar sólo en herramientas (sw & hw)

## IV. Condiciones de Éxito

### ***Factores Críticos:***

- **Apego a los Requerimientos de Información Directiva**
  
- **Hacer “*mancuerna*”:**
  - **Negocio & Tecnología Informática**
  
- **Pensar en grande, construir poco a poco**



**Ha sido un gran gusto estar con ustedes**

## ***V. Contacto:***

David Ramírez Gutiérrez, MBA

Socio Director

Odysseus Consulting Group

Tel: 5611-2879

Cel: (55) 9198-9189

email: [david.ramirez@odysseus-cg.com](mailto:david.ramirez@odysseus-cg.com)