



Pharos

Navegador empresarial

Instrumento de educación estratégica de administradores y ejecutivos de empresa



El "navegador empresarial" Pharos es un programa de computadora personal sofisticado, pero sencillo y fácil de usar, para administradores de empresas de nivel medio y superior.

Los seis indicadores principales en forma de faros - **Costos, Rendimiento, Calidad, Competitividad, Contribución del producto y Contribución del cliente** - posibilitan comparar los resultados actuales con objetivos definidos con anterioridad. Los indicadores fueron seleccionados para concentrarse en la información más relevante para los administradores. Los colores de los faros ofrecen un pantallazo rápido del estado actual de la empresa. **Verde** significa "bueno" o mejor que lo esperado", **amarillo** es

"aceptable" y **rojo** es "inaceptable".

La utilización de Pharos no requiere preparación especial ni conocimientos sobre conceptos empresariales teóricos. El programa ayuda a ejecutivos, accionistas, inversores o funcionarios bancarios a evaluar el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Pharos constituye una excelente herramienta de educación y capacitación de ejecutivos que puede utilizarse para aumentar la eficiencia de la administración de la compañía.

2002 © UNIDO

Prepared by DDTC • GOLEM IMS GmbH
Vienna, Austria; <http://www.win2biz.com>



"Navegación empresarial"

¿porqué la necesita?

La "navegación empresarial" exitosa permite que la administración de la empresa identifique las mejores oportunidades empresariales y evite caer en "trampas" - llevando a la toma de decisiones con resultados desfavorables. Una típica trampa administrativa es, por ejemplo, es focalizar la toma de decisiones en operaciones internas fundamentalmente y obsesionarse con costos y gastos, en vez de concentrarse en los requisitos y exigencias del cliente como ingredientes claves del desarrollo de la empresa. Los administradores de la empresa deben conscientes de los costos: deben estar en condiciones de distinguir entre los costos necesarios (como costos de materiales y mano de obra) y los innecesarios (como costos incurridos por una producción o servicio de inferior calidad). Los administradores sólo pueden justificar los costos que participen en la generación de ingresos. La "navegación empresarial" permite seguir un enfoque sistemático en la gestión de la empresa.

"Navegación empresarial" significa conocer:

- si los ingresos pueden cubrir los costos;
- si el flujo de caja es positivo o negativo;
- de qué manera se está desarrollando el rendimiento general de la empresa;
- qué productos generan el mayor valor agregado;

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

- qué productos son los más rentables;
- qué clientes contribuyen más a los ingresos por ventas;
- la competitividad potencial de la empresa; y
- las cifras de ventas, costos y utilidades para un período en particular, comparado con el mismo período del año anterior.

El programa Pharos sirve como el "navegador empresarial" personal del administrador. Ayuda a los administradores a controlar toda la información clave y a utilizar dicha información a fin de lograr un mejor control sobre las actividades de la empresa. Asiste a los ejecutivos a revisar el estado actual de su empresa y brinda apoyo para la toma de importantes decisiones operativas y estratégicas. A diferencia de los programas contables tradicionales, Pharos posibilita la identificación real de los problemas y ofrece a los administradores indicadores clave en una forma muy sencilla de interpretar.

La filosofía Pharos se basa en la idea del mejoramiento continuo. Los indicadores atractivos y fáciles de comprender posibilitan el control continuado del rendimiento de la empresa sobre la base de los objetivos de rendimiento establecidos por la propia gestión. Se puede comparar los resultados actuales con los valores objetivos a fin de evaluar el rendimiento en todo momento y proveer así la base para un programa de premios. De ser necesario, también se pueden ajustar las presunciones iniciales.



¿Quién puede usar Pharos?

Pharos apoya las tareas de toma de decisiones de los administradores en empresas de varios tamaños, así como

Ejecutivos y administradores de pequeñas y medianas empresas

en sucursales. Pharos es muy útil para los administradores que desean entender mejor sus empresas, determinar las consecuencias de ciertas decisiones o examinar el impacto de los cambios en el ambiente empresarial externo. La base metodológica es mejor aplicable en un ambiente empresarial orientado hacia el mercado.

Accionistas, inversores y banqueros

La posibilidad de ofrecer, rápida y fácilmente, un panorama de una empresa y de asistir en la realización de un análisis independiente, en profundidad es lo que distingue a Pharos como una efectiva herramienta personal para accionistas, inversores y banqueros.

Escuelas de administración de empresas y capacitación de ejecutivos

El uso del programa Pharos constituye una manera efectiva de revisar las bases del rendimiento y calidad y de realizar mejoras continuas sobre la base del control de indicadores claves, el análisis de opciones de producción, costo de productos,

cotas de productividad y empresariales mediante la utilización de datos reales de empresas de distintos sectores industriales. Es una herramienta de capacitación práctica única porque provee asistencia en la aplicación de métodos analíticos y de gestión empresarial operativos y estratégicos y

tecnología de la información empleada por la nueva generación de empresarios. Pharos es un poderoso aliado de la enseñanza, capaz de asistir en una variedad de objetivos educacionales y de capacitación.

Elementos centrales de Pharos

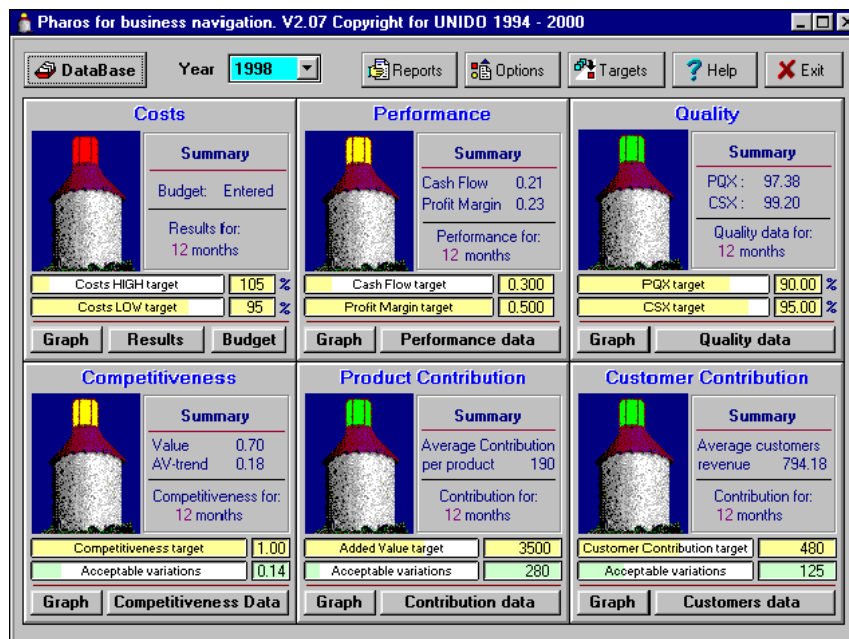
En Pharos, cada indicador clave aparece como un faro con una luz verde, amarilla o roja. Existen también varios indicadores gráficos.

El estado actual de una empresa se indica por el color de la luz en cada faro:

- **Verde** significa que todos los valores de indicadores, o sus combinaciones, superan a lo planificado o definido como objetivo.
- **Amarillo** significa que los valores de los indicadores o sus combinaciones, se encuentran dentro de los objetivos;
- **Rojo** significa que los valores de los indicadores o sus combinaciones son inaceptables, en comparación con los objetivos.

Pharos permite el reconocimiento precoz de problemas potenciales al actualizar los datos usados en sus cálculos inmediatamente después de concluido cada período.

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW



El rendimiento de la empresa se mide mediante modelos para cada uno de los siguientes indicadores claves:

1. **Costos**
2. **Rendimiento**
3. **Calidad**
4. **Competitividad**
5. **Contribución del producto**
6. **Contribución del cliente.**

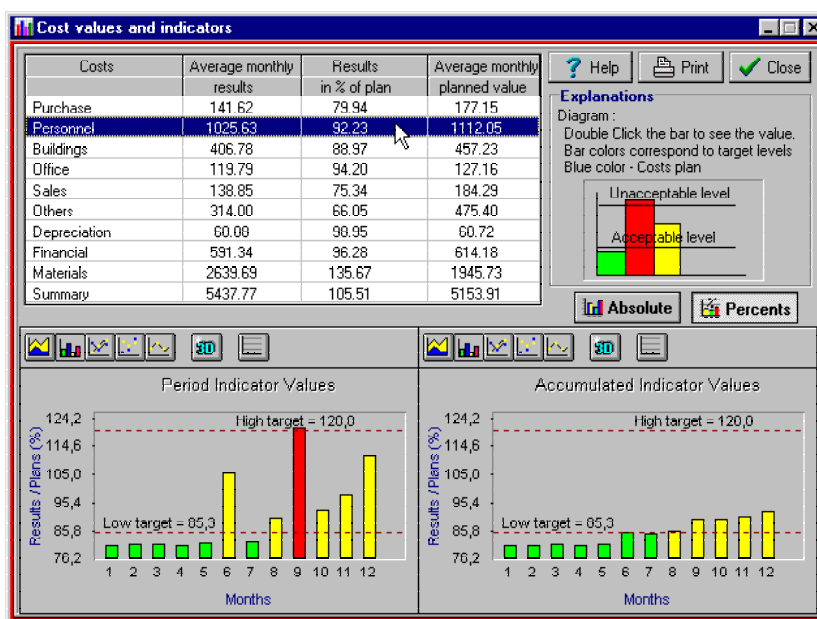
1. Costos

En el módulo "Costos" el total de gastos acumulados de la empresa, desde el principio del año hasta el mes en curso, se comparan con el presupuesto. El color de la luz en el faro depende de la posición del valor de gastos

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

acumulados en relación con los valores objetivos superior (por encima del presupuesto) e inferior (inferior al presupuesto), que son definidos por el administrador.

El módulo "Costos" permite la rápida observación de las distintas categorías de costos y la detección de los factores que los incrementan.



Si el nivel de costos es inaceptable (el color del faro es rojo), Pharos proporciona la siguiente información al administrador para su análisis:

- Resultados mensuales medios para cada categoría de costo (costos de personal, costos de ventas, etc.);
- Resultados mensuales medios, expresados como un porcentaje del plan, para cada categoría de costo;
- El valor mensual medio previsto para cada categoría de costo;
- Valores de costo del último mes, expresados como un porcentaje de los costos planificados, para cada categoría de costo;

- Los valores absolutos de costos comparados con el valor planificado, para cada categoría de costo;
- Los valores mensuales medios de los costos acumulados desde el comienzo del año hasta el mes en curso en relación con los costos previstos par cada categoría de costo;
- Los valores mensuales medios de los costos acumulados desde el comienzo del año hasta el mes en curso en relación con los costos previstos par cada categoría de costo;

2. Rendimiento

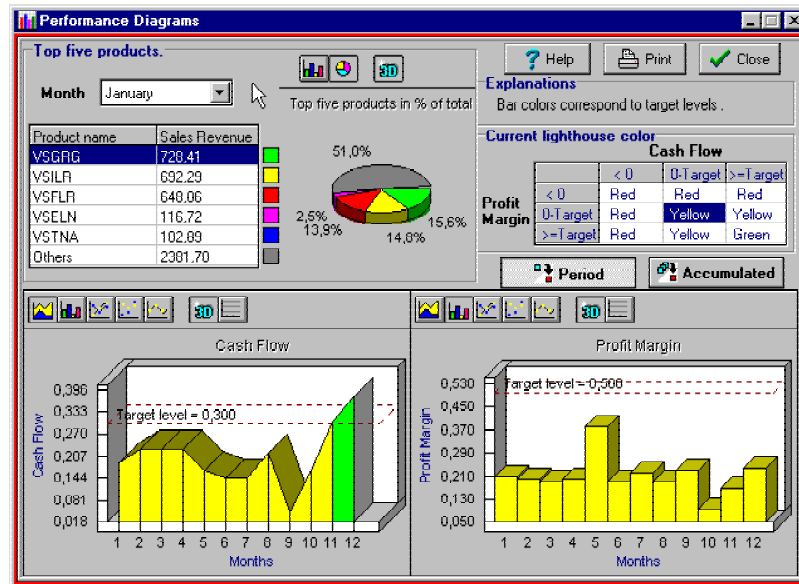
El color del faro en el módulo "Rendimiento" depende de la combinación de los valores de dos indicadores - "Flujo de caja" y "margen de utilidades" - y su posición en relación con los objetivos superior e inferior correspondientes definidos por el administrador. El módulo ofrece a la administración apoyo en las siguientes áreas:

- Control del flujo de caja;
- Control del margen de utilidades (un reflejo de la rentabilidad de la empresa);
- Clasificación de cada uno de los cinco principales productos y "Otros" (todos los demás productos combinados), por ingresos por ventas, para el período anterior o a partir del comienzo del año.

Pharos muestra el rendimiento de cada uno de los cinco principales productos y "Otros" (todos los demás productos combinados), en

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

términos de sus ingresos por ventas, para cada mes. El rendimiento de cada una de las seis entradas se muestra en una tabla (en valores absolutos) y en un gráfico tipo pastel (como porcentaje del total de todos los productos).

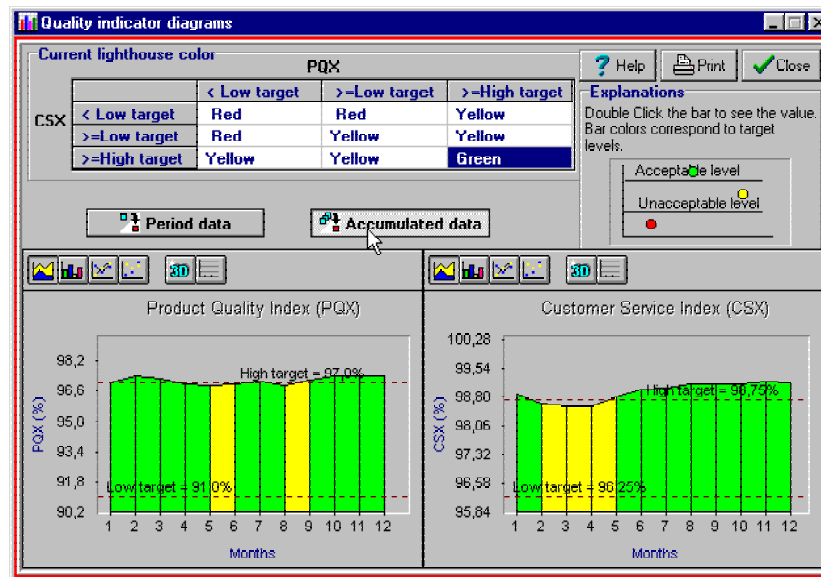


El módulo "Rendimiento" ofrece también los siguientes gráficos:

- "Flujo de caja", que se calcula para cada mes del año, indicando si la compañía ganó o perdió dinero durante cada mes;
- "Flujo de caja acumulado", indicando si la compañía ganó o perdió dinero a partir del comienzo del año hasta el mes en curso.
- "Margen de utilidades", que se calcula para cada mes, indicando (en porcentaje), cuánto contribuyó cada producto al ingreso neto de la compañía en el mes seleccionado;
- "Margen de utilidad acumulado", indicando cuánto contribuyó cada producto al ingreso neto de la compañía, a partir del comienzo del año hasta el mes en curso.

3. Calidad

El color del faro en el módulo "Calidad" depende de los valores de los índices **Índice de calidad del producto** e **Índice de servicio al cliente** y de su posición en relación con los objetivos superior e inferior correspondientes definidos por el administrador. El Índice de calidad del producto representa la calidad de producción interna dentro de la empresa, que por lo general no es visible a los clientes. El Índice de servicio al cliente indica de qué manera los clientes consideran la calidad de los productos que les fueron enviados y muestra las pérdidas debidas a reclamos de los clientes.



El módulo "Calidad" ofrece la siguiente información al administrador:

- Índice de calidad del producto, que muestra la participación de los productos no rechazados por los clientes como un porcentaje del número total de productos fabricados, sobre la base de los datos para un período en particular;

- Índice de calidad del producto acumulado, que muestra la participación de los productos no rechazados por los clientes como un porcentaje del número total de productos fabricados, sobre la base de los datos acumulados desde el comienzo del año hasta el mes en curso;
- Índice de servicio al cliente, que muestra la participación de los embarques al cliente sin defectos como un porcentaje de los envíos totales al cliente, sobre la base de los datos para un período en particular;
- Índice de servicio al cliente acumulado, que muestra la participación de los envíos al cliente sin defectos como un porcentaje del total de envíos al cliente, sobre la base de los datos acumulados desde el comienzo del año hasta el mes en curso;

4. Competitividad

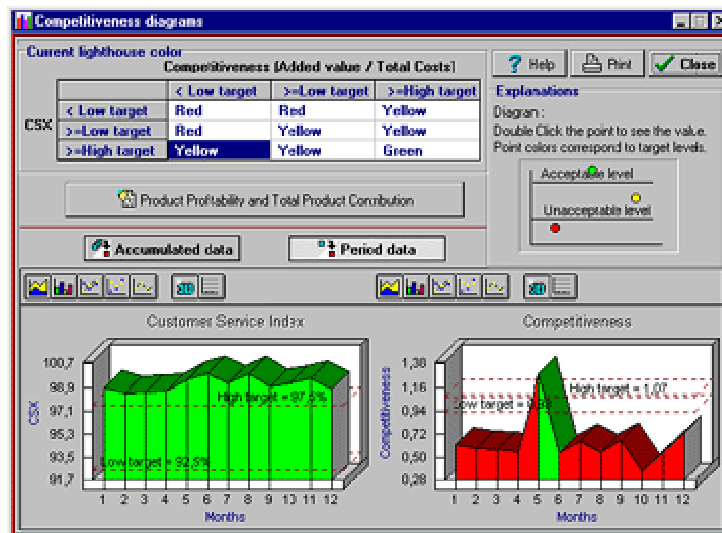
Pharos opera sobre la presunción de que ser competitivo significa ofrecer productos y/o servicios de una calidad que satisface las exigencias de los clientes. Ser competitivo implica además, tener un nivel de utilidades satisfactorio. En consecuencia, son dos los factores que determinan el color del faro en el módulo "Competitividad": la extensión a la cual la calidad del producto o servicio satisfacen las exigencias de los clientes y el grado al cual el nivel de utilidades es satisfactorio.

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

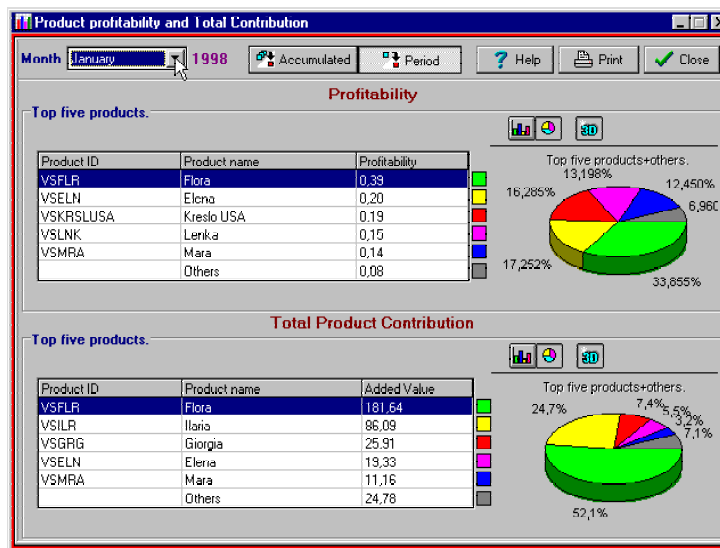
El que la calidad satisfaga las demandas de los clientes se determina por el Índice mensual de servicio al cliente y el Índice acumulado de servicio al cliente, que se describieron precedentemente, en la sección titulada "Calidad".

El nivel de utilidades se refleja en el gráfico de competitividad, que muestra:

- El valor mensual de la competitividad, una comparación entre el valor agregado y el costo total, sobre la base de los datos de un período en particular;
- El valor acumulado de la competitividad, una comparación entre el valor agregado y el costo total, sobre la base de los datos acumulados desde el comienzo del año hasta el mes en curso;



PHAROS - PRODUCT OVERVIEW



El color del faro en el módulo "Competitividad" depende de la combinación de los valores de dos indicadores - "Índice de servicio al cliente" y "Competitividad" - y su posición en relación con los objetivos superior e inferior correspondientes definidos por el administrador.

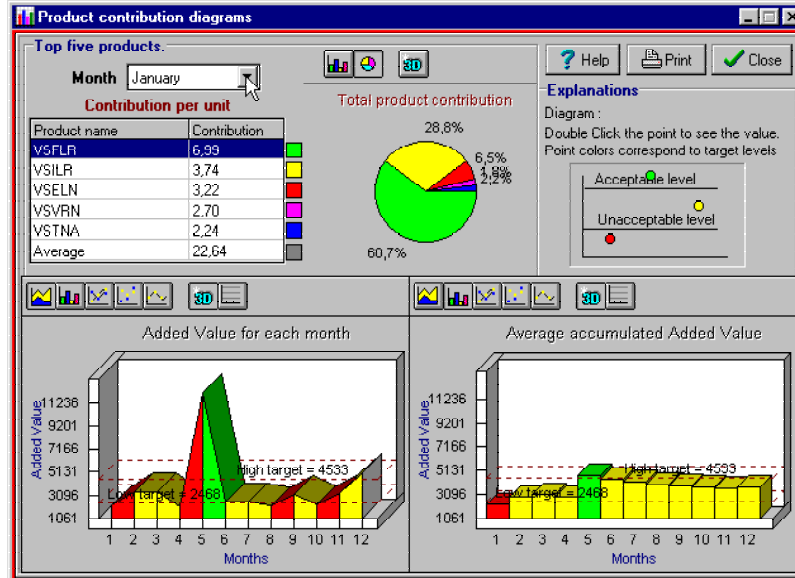
Además, Pharos compara el valor agregado y la rentabilidad (el valor agregado comparado con los costos variables) de los cinco productos más rentables y "Otros" (todos los demás productos combinados) en tablas (en valores absolutos) y en gráficos pastel (como porcentaje del total para todos los productos) para cada mes y para el período comprendido entre el inicio del año y el mes en curso.

5. Contribución del producto

Todo administrador necesita saber cuáles son los productos que más contribuyen a la rentabilidad de la empresa. Pharos ofrece información sobre el valor agregado acumulado de cada uno de los cinco principales productos, para

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

cada mes, desde el inicio del año hasta el mes en curso. Esto se utiliza para determinar el color del faro en el módulo "Contribución del producto".



Si el color del faro es rojo, el estado es inaceptable y el administrador recibe lo siguiente:

- Por cada uno de los cinco principales productos, el valor agregado acumulado medio, que se da para cada mes, desde el inicio del año hasta el mes en curso.
- El valor agregado acumulado medio, para todos los productos combinados, que se da para cada mes, desde el inicio del año hasta el mes en curso.
- El valor agregado para todos los productos, que se calcula para cada período concluido.

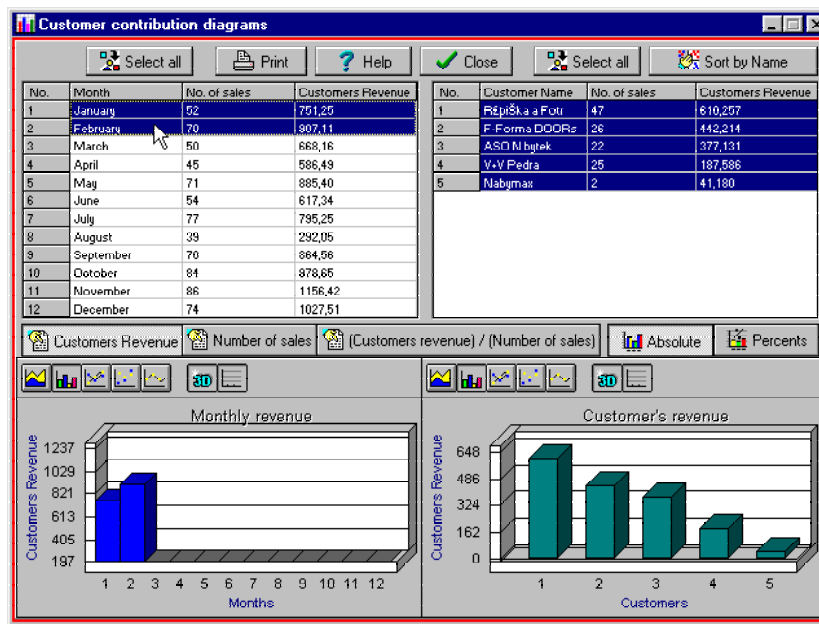
Además de brindar la información que se acaba de mencionar, para cada uno de los cinco principales productos, clasificados por orden de rentabilidad e ingreso por ventas, Pharos ofrece lo siguiente:

- Para cada uno de los cinco principales productos y "Otros" (todos los demás productos combinados), el valor agregado por unidad de producto se presenta en una tabla (en términos absolutos), calculado para cada mes pasado.
- El valor agregado para todos los productos vendidos durante el mes en curso se presenta en forma de gráfico de pastel junto a la tabla. El valor absoluto y el porcentaje del total se calcula para cada uno de los productos de la tabla.

6. Contribución del cliente.

En el módulo "Contribución del cliente", los clientes son clasificados de acuerdo con tres indicadores: ingresos, número de ventas y valor medio por venta (la cantidad de ingresos por ventas para un mes determinado dividido por el número de ventas). Los valores del indicador se calculan para cada cliente y para el período seleccionado. El color del faro en esta sección depende del grado al cual se alcanzó el objetivo mensual medio de ingresos para un cliente en particular. Los objetivos son definidos por el administrador.

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW



La tabla a la izquierda muestra el número total de ventas y el ingreso total por clientes para los meses seleccionados en dicha tabla y para los clientes seleccionados en la tabla a la derecha.

La tabla a la derecha muestra el número total de ventas y el ingreso total por clientes para los clientes seleccionados y para los meses seleccionados en la tabla a la izquierda.

El gráfico a la izquierda muestra, para los clientes seleccionados en la tabla a la derecha:

- Ingreso mensual para los meses seleccionados en la tabla de la izquierda;
 - Número mensual de ventas para los meses seleccionados en la tabla de la izquierda;
 - Ingreso mensual medio por ventas para los meses seleccionados en la tabla de la izquierda;

El gráfico a la derecha muestra, para los meses seleccionados en la tabla a la izquierda:

- Ingreso mensual para los clientes seleccionados en la tabla de la derecha;
- Número mensual de ventas para los clientes seleccionados en la tabla de la derecha;
- Ingreso mensual promedio por ventas calculado para cada cliente, seleccionado en la tabla de la derecha.

La información provista por Pharos posibilita el análisis de la eficiencia de comercialización y ventas, patrones de compras del cliente, la importancia de los clientes individuales en los negocios de la empresa en un período determinado y varios otros temas necesarios para la determinación de una política efectiva de clientes.



Utilidades

Pharos ofrece a sus usuarios varias utilidades que permiten ser personalizadas:

- Automatizando la importación de datos a la base de datos de la empresa en Pharos desde sistemas externos de contabilidad y otros programas.
- Para la preparación de planes de producción o escenarios alternativos para el desarrollo de la empresa, revisando los efectos de la producción o ventas estacionales.
- Incluyendo o excluyendo a la inflación como factor en los cálculos
- Estableciendo de manera manual objetivos máximos y mínimos.

- Para la salvaguarda y recuperación de la base de datos de la compañía.
- Para agregar otros idiomas para trabajar en un ambiente multilingüe (árabe, checo, inglés, francés, ruso, eslovaco y español)
- Impresión de informes en forma de tabla
- Impresión de informes en forma gráfica
- Obtención de extensa ayuda en línea

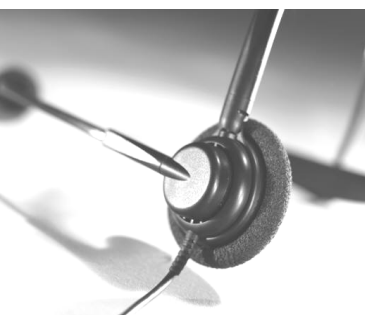
Pharos: un elemento de software de programas nacionales para la pequeña y mediana empresa

Pharos puede ser utilizado para asistir a la pequeña y mediana empresa (SME) en el mejoramiento de su competitividad, rendimiento general de la empresa, acceso a mercados globales, calidad de producción y gestión y aumento de su capacidad para satisfacer los desafíos económicos de la globalización.

Pharos puede ser aplicado conjuntamente con institucionales nacionales en un programa que involucre a un número relativamente grande de SME (entre 500 y 10.000). Se considera que la gran mayoría de SME no tienen acceso a las modernas tecnologías de la información como los sistemas de

planificación de recursos de la empresa (ERP) por los altos costos que implican y la falta de personal calificado. Pharos puede formar parte de un paquete que incluya lo siguiente:

- Capacitación de la administración de las SME en el control efectivo del rendimiento de la empresa, evaluando el rendimiento, calidad y mejoras al controlar los indicadores clave, el desarrollo de escenarios de producción, costos de producto, productividad electrónica, la calidad de producción y gestión y cotas;
- Certificación de competencia en la gestión de SME y provisión de un certificado en "Excelencia en Gestión efectiva de comercio electrónico y control de empresa";
- Provisión de apoyo local para las empresas participantes en instalación, capacitación de usuarios en aplicaciones, recopilación de datos, ingreso de datos y personalización.



Contactos

Las consultas concernientes a Pharos contactando al:

Centro de Desarrollo, Distribución y Capacitación

GOLEM IMS GmbH

A-1220 Viena, Austria

Correo electrónico: info@win2biz.com

Teléfono/Fax: +43 1 269 7044

e-mail: info@win2biz.com; <http://www.win2biz.com>

PHAROS - PRODUCT OVERVIEW

UNIDO

P.O. Box 300,

A-1400 Viena, Austria

Teléfono: +43 1 26026

Fax: +43 1 26026 6840

<http://www.unido.org>