

SISTEMAS DE DIRECCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES:

IMPLANTANDO LA ESTRATEGIA

Medir es Vital para Implantar-

El fácil estar de acuerdo con la importancia que tiene para cualquier organización empresarial tener una estrategia de negocio formulada y asumida por la organización. Es menos fácil de entender por qué es tan habitual que estrategias sólidamente definidas fracasaron al ser implantadas.

Nuestra experiencia práctica como consultores, así como diferentes estudios y encuestas entre directivos dejan bastante claro que entre un 60% y un 80% de los fracasos empresariales no se producen por una estrategia mal definida, sino en una mala ejecución de la misma.

Uno de los factores clave para implantar adecuadamente una estrategia es el establecimiento de mecanismos de medición. En muchos casos, las compañías no entienden que para implantar su propia estrategia necesitan establecer indicadores que guíen el comportamiento de los responsables y de las diferentes áreas del negocio.

Un buen sistema de indicadores es vital para dotarse de un verdadero modelo de gestión capaz de hacer realidad en el día a día la estrategia definida.



¿Qué medir?-

La respuesta a esta pregunta es diferente en cada caso: hay que medir todo aquello que es importante para entender cual es el grado de avance en la consecución de los objetivos estratégicos. Además, para responder a esta cuestión, hay otros dos aspectos importantes:

- De qué negocio estamos hablando
- Cual es el tamaño y complejidad de la organización concreta.

En general, con arreglo a nuestra experiencia, una buena recomendación es que la reflexión sobre qué medir se fundamente en una buena identificación de las “actividades críticas del negocio” que estando relacionadas con objetivos operativos, permiten establecer relaciones con objetivos estratégicos.

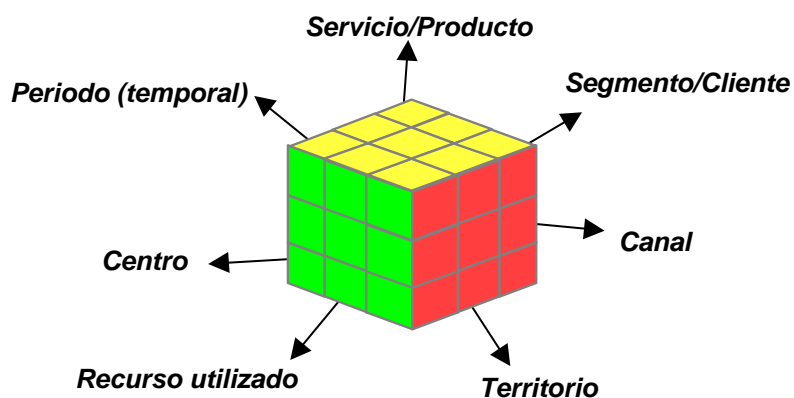
En este sentido, la identificación de actividades a estos efectos es un elemento básico de gestión que permite responder a cuestiones como:

- ¿Qué hacemos y por qué?
- ¿Cuánto cuesta lo que hacemos?
- ¿Qué aporta lo que hacemos?
- ¿Cuán eficientes somos al hacer?

En cualquier caso, nuestra experiencia dice que los objetos de análisis en la mediación pueden responder a cuatro grandes categorías.

- a) La Rentabilidad; en general los sistemas de dirección para la toma de decisiones comienzan contemplando la rentabilidad como un elemento esencial. Un análisis profundo de la rentabilidad siempre exige establecer diferentes dimensiones (negocios, productos/servicios, segmentos de clientes, zonas geográficas...) y aplicar metodologías basadas en modelos de gestión de costes para actividades combinadas, en los casos más complejos, con esquemas de mercado interno.

Dimensiones de análisis de la rentabilidad



- b) La Eficiencia en la Utilización de Recursos; este es segundo eje de análisis que normalmente es un “estado de evolución” en el ciclo de desarrollo de los sistemas de dirección en las organizaciones. Sobre la base del análisis de las actividades que generalmente ha sido necesario realizar para dotarse de sistemas de medición de la rentabilidad, aparecen nuevas oportunidades para desarrollar indicadores en términos de calidad, tiempo, eficacia, seguridad para las actividades principales.
- c)

El Alineamiento de Operaciones con la Estrategia; más allá de los sistemas que proveen información relevante sobre el desarrollo de las operaciones, el despliegue de una estrategia requiere establecer mecanismos de seguimiento del tipo de “cuadro de mando” que ofrecen una visión más amplia y que, idealmente, deben ser capaces de encadenarse con los análisis de rentabilidad y eficiencia mencionados anteriormente. En este caso con carácter general, hablamos de las dos grandes categorías de indicadores:

- De actuación, aquellos que miden el grado de cumplimiento y avance de planes y/o procesos.
- De control, aquellas que cuantifican los logros alcanzados respecto de los objetivos estratégicos propuestos.

d) La Creación de Valor; por último, otro eje complementario de medición es el de la capacidad del negocio para generar beneficios por encima del coste del capital y superiores a los que se obtendrían de inversiones alternativas con niveles similares de riesgo.

¿Cómo medir?:-

Hoy en día la mayor parte de las compañías tienen razonablemente resuelto el reto de disponer de información transaccional adecuada para gestionar y controlar las operaciones, así como para elaborar con normalidad y eficacia sus estados financieros básicos.

Sin embargo, en nuestra experiencia, hay mucho camino por recorrer en el reto de convertir los datos en información útil y relevante. En muchas ocasiones, las empresas creen que dotarse de la versión adecuada del tipo de sistemas de dirección descritos anteriormente es propio de organizaciones grandes y complejas que disponen de recursos suficientes para abordar las inversiones que exigen.

La verdad es que el desarrollo tecnológico de los últimos años ha permitido que este tipo de sistemas, lógicamente adaptados a las necesidades propias y eligiendo bien los indicadores, son mucho más accesibles en tiempo y coste de los que se suele pensar.

De forma resumida, puede decirse que hay dos conceptos tecnológicos que soportan estos modelos de información:

1. Datawarehouse; bases de datos relacionales que actúan bien como almacén de información, bien como motor de cálculo.
2. OLAP (On Line Análisis Processing); bases de datos multidimensionales combinados con terminados altamente visuales para usuarios finales. Este tipo de soluciones se caracterizan por:
 - Navegación intuitiva
 - Combinación de presentación analítica y gráfica
 - Multidimensionalidad
 - Acceso inmediato a la información
 - Facilidad para incorporar funcionalidades



La Integración de ambos tipos de sistemas entre sí, así como con los sistemas transaccionales frente a la información permite:

- Disminuir los esfuerzos de elaboración en favor de los esfuerzos de análisis y reflexión.
- Agilizar el análisis multidimensional de los datos.
- No comprometer los diferentes sistemas de información.

Conclusiones-

Estamos en un momento en el que, por un lado, las necesidades de información para la toma de decisiones son crecientemente importantes para la competitividad de las organizaciones y para la implantación efectiva de estrategias y, por otro, las tecnologías han evolucionado de tal manera que hacen posible y viable el manejo de datos de una manera ágil y amigable.

En cada vez más habitual encontrar entornos con buenos sistemas transaccionales que proporcionan un alto volumen de datos que no se explotan de forma adecuada y que, en realidad, son una inversión no suficientemente optimizada.

Ha sido un déficit tradicional de la empresa pequeña y mediana no prestar suficiente atención a la importancia que tiene la información (la buena información) como elemento real de competitividad. Hoy en día, parece evidente que no pueden desplegarse estrategias o construir ventajas competitivas sin herramientas adecuadas que permitan integrar información de distintas áreas y que, al menos, ofrezcan información relevante en dos sentidos:

- **Horizontal;** es decir, analizar resultados e indicadores vinculados por relaciones de casualidad en base a actividades.
- **Vertical;** es decir profundizar en datos agregados hasta llegar al detalle.

La tecnología hoy permite hacer esto sin los esfuerzos y costes que en el pasado por lo que parece ineludible acometer de forma estructurada y ordenada procesos de reflexión sobre los indicadores clave para la implantación y seguimiento de las estrategias.

