

XVII - INFORMÁTICA GERENCIAL - EL TABLERO DE CONTROL

La información que los gerentes realmente necesitan

La capacidad de recoger, organizar y manipular información con las computadoras ha dotado al mundo empresarial de nuevos medios de gestión. Pero las herramientas de trata// de información han hecho algo más que simple// capacitar a los gerentes para que realicen mejor las mismas tareas. Han cambiado los conceptos de en qué consiste realmente una empresa y qué significa dirigirla. Para dirigir en el futuro (que ya se ha convertido en presente) los gerentes necesitarán un sistema de información integrado con su estrategia empresarial. La información inexacta, incompleta, excesiva o tardía suele perjudicar grave// el rendi// de los gerentes. Para poder ser eficaces y eficientes, los gerentes tienen que disponer de la información apropiada en el momento oportuno y en la cantidad precisa.

Sistema de Información Gerencial (SIG o Management Information System: MIS)

- Sistema que se utiliza para proporcionar a la gerencia la información que necesita, a intervalos regulares.
- Sistema: orden, arreglo y propósito.
- Enfoque: Suministrar a los gerentes información, y no sólo datos. Los datos son hechos escuetos, sin analizar, pueden ser números, nombres o cantidades. Los datos escuetos y sin analizar son relativa// inútiles para los gerentes. Cuando los datos son procesados y analizados, se convierten en información.
- Recaba datos y los convierte en información pertinente para que los gerentes la utilicen.

La medida del rendimiento

Los indicadores principales del rendimiento de una empresa, no se pueden encontrar exclusi// en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de creci// mejor que los beneficios contabilizados.

Cada vez son más los directivos que están cambiando los sistemas de medición del rendi// de sus empresas para buscar medidas no financieras y reforzar nuevas estrategias competitivas. Hay dos actividades esenciales que es necesario abordar:

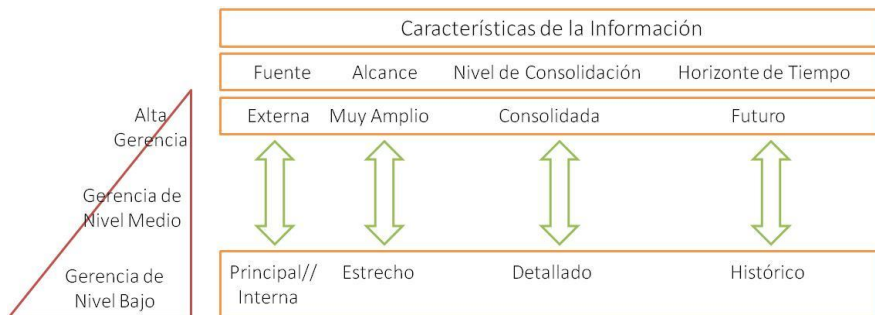
- Desarrollo de una arquitectura de información.
- Instalación de la tecnología para dar apoyo a esta arquitectura.

Desarrollo de una arquitectura de información

La tecnología de la información desempeña un papel crítico en hacer posible la medición de la eficacia. Gracias a las sensacionales mejoras de la razón precio-rendimiento en el hardware y a los avances decisivos en el software y tecnología de base de datos, las empresas pueden generar, distribuir, analizar y almacenar más información de más fuentes, para más personas y más rápido y barato, de lo que podía concebirse hace unos años atrás.

Expresión que abarca tres aspectos:

1. *Categorías de información*: Identificación de la información que la dirección necesita para llevar a cabo la estrategia de la empresa: Abarca todas las funciones de la organización y todos los niveles de la gerencia, desde el supervisor hasta el ejecutivo a cargo de la dirección general.



La información que los gerentes necesitan varía según el nivel organizacional. Gerentes del + alto nivel buscan datos referentes al medio ambiente e informes resumidos. En el otro extremo, supervisores de niveles + bajos desean informes detallados de problemas de operación.

La dirección necesita articular un nuevo léxico empresarial y definir su propio vocabulario especial: los términos básicos que será necesario que sean comunes y relativa// invariables en todos los negocios de la empresa. ≠ negocios con ≠ estrategias requieren ≠ información para la toma de decisiones y para la medición del rendi//. Años de adquisiciones y divisiones, de limitaciones tecnológicas y, a veces, de una carencia de disciplina de gestión han dejado a la mayoría de las grandes organizaciones con una complicada mezcla de definiciones y variables. El desarrollo de un léxico para la empresa amplio y coherente es especialmente importante a la vista de un entorno cada vez más competitivo y exigente. Para muchas empresas, las continuas reorganizaciones estructurales son algo con lo que conviven.

2. Métodos para generar la información: No es sorprendente que los métodos de medición del rendimiento financiero sean los más perfeccionados y también los que estén más profundamente arraigados.

Por el contrario, los esfuerzos para medir la cuota de mercado, la calidad, la innovación, los recursos humanos y la satisfacción del cliente han sido mucho más moderados. Los datos para hacer el segui// de estas medidas se obtienen con menos frecuencia: es habitual hacerlo cada trimestre, cada año o cada dos años. Situar estas nuevas medidas en el mismo plano que los datos financieros absorbe una cantidad importante de recursos.

Asignar un alto directivo a cada una de las mediciones y hacerlo responsable del desarrollo de sus metodologías. Normal//, estos ejecutivos proceden de la función en la que se tiene más experiencia en manejar la medida en concreto. Pero ellos deben trabajar con un equipo multifuncional para asegurar que los gerentes de toda la empresa entiendan las medidas obtenidas y las consideren útiles.

A diferencia del léxico de una empresa, que debiera ser bastante estable, los métodos para incorporar nuevas medidas del rendimiento tendrían que evolucionar conforme aumentan los conoci//s especializados de la empresa.

3. *Normas que regulan el flujo de la información*: ¿Quién es el responsable de cómo se toman las medidas? ¿Quién genera de verdad los datos? ¿Quién los recibe y los analiza? ¿Quién es responsable de cambiar las normas? Dado que la información es una fuente valiosa de poder, la forma en la que una empresa responde a estas preguntas tiene mucha importancia. Lo abierta o cerrada que sea una empresa afecta a cómo trabajan conjuntamente los individuos y los grupos, así como a la influencia relativa que las personas y las partes de la empresa tienen en su orientación estratégica y en su gestión. En algunas empresas la información está muy restringida. En otras, cualquier persona puede recabar información de otra unidad mientras justifique para qué la necesita. Lo que sucede más a menudo es que aquellos que poseen la información deciden con quién la comparten.

Los avances en la tecnología de la información, aumentan notablemente las opciones del modo en que se puede compartir la información. Ésta puede estar centralizada en la cabecera de la empresa, de modo que los altos directivos puedan tomar aún más decisiones de las que tomaban antes. O se puede distribuir para ampliar las responsabilidades del personal en la toma de decisiones a todos los niveles. Las ventajas de que la información esté disponible para un gran número de personas son evidentes, aunque esto plantea también importantes preguntas, que necesitan abordarse en relación con la integridad y la seguridad de los datos. Sin embargo, en principio, esta parte de la arquitectura de la información debiera ser la más flexible de las tres, de modo que el flujo de información de la empresa continúe cambiando a medida que lo hagan las condiciones que tiene que afrontar.

Instalación de la tecnología de apoyo

La determinación del HW, SW y la tecnología de comunicación que una empresa necesita para generar la nueva información y para hacer sus mediciones es la segunda área de actividad importante. Esta tarea es bastante difícil, dadas las numerosas opciones disponibles. Pero con demasiada frecuencia los directivos la hacen aún más difícil al optar directa// por una arquitectura tecnológica sin detenerse a pensar antes cuáles son sus necesidades de información. De acuerdo al tipo de necesidades que queramos cubrir, tendremos como resultado el tipo de software que será indispensable desarrollar (o adquirir).

De esta manera, si lo que necesitamos es fortalecer las relaciones con sus clientes, nos tendremos que plantear la necesidad de implementar un CRM (Customer Relationship Management). En cambio, si nuestro problema es manejar la disponibilidad de inventario y la implementación de estrategias de distribución, como medios para maximizar las ganancias, nuestra solución pasará por implementar un SCM (Supply Chain Management).

Los últimos diez años se caracterizaron por un substancial crecimiento en la instalación de sistemas de información diseñados para el manejo integral de los recursos corporativos, más conocidos por su denominación en inglés Enterprise Resource Planning Software (ERP): aplicación de gestión empresarial que integra el flujo de información, consiguiendo así mejorar los procesos en \neq áreas (financiera, de operaciones, marketing, logística, comercial, RRHH).

Final//, los productos de BI (Business Intelligence) poseen la capacidad de acceder a información relevante sobre algún aspecto del negocio de manera tal que fortalezca las capacidades de las empresas para identificar oportunidades, detectar riesgos, y competir más eficaz y eficientemente. Además, permite reunir enormes cantidades de datos, los organiza y consolida, para poder tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible y bajo

ambientes controlados, permitiendo a las empresas ser proactivas y no reactivas. Contempla los siguientes componentes:

- Diseño de políticas de administración, organización, extracción, transformación y procesa// de información (ETL).
- Construcción de centros de almacenamiento de información (Datawarehouse).
- Implementación de aplicaciones de almacenamiento, distribución y/o análisis de información (Q&R, OLAP).
- Implementación de cuadros de mandos (o TDC) integrales para gestionar las estrategias de las organizaciones.

Final//, en las organizaciones se utilizan ≠ herramientas de evaluación de los resultados alcanzados. Éstos surgen como consecuencia de las decisiones que en la rutina diaria toman los niveles directivos. El TDC (también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando) es una de esas herramientas, que tiene como finalidad facilitar dicha evaluación así como mejorar la ejecución de los procesos de gestión.

Tablero de control (o Balanced Scorecard)

Constituyen herramientas de gestión cuya característica principal radica en que se producen en tiempo real, formadas por un conjunto de indicadores, tales que permiten contar con un conocimiento más amplio y variado de la situación de la empresa en su totalidad (o un área o sector en particular), de un simple golpe de vista.

En tal sentido, la aplicación de Tableros de Control en las empresas brinda un conjunto de ventajas, ya que permite o facilita:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores.
- Incrementar la retroalimentación y mejorar la formación estratégica.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Transformar la estrategia y aclarar la visión.

Teoría y Técnica del TDC

- Visión: es una fuerza intangible, que anida en la subjetividad de los miembros de la organización, que los guía y alienta en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la proyección de aquélla en el futuro.
- Metas estratégicas: la visión se plasma en metas estratégicas más específicas que guiarán a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- Factores para el éxito: son los factores críticos —o factores clave— para que la empresa pueda concretar exitosamente su visión.
- Indicadores estratégicos: son las variables cuya medición permite juzgar si los factores clave muestran un desempeño exitoso.
- Plan de acción: describe las acciones y los pasos específicos que se necesitará llevar a cabo en el futuro.
- Perspectivas: la visión general se descompone en 4 perspectivas, a saber: la de los clientes, la económico-financiera de los accionistas, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. El diseño de TDC debe contribuir al logro de los objetivos estratégicos enfocando la situación de la empresa desde estas 4 perspectivas:
 1. Cliente: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para hacer realidad nuestra visión?
 2. Económica-Financiera: ¿cómo deberíamos aparecer ante accionistas para obtener su apoyo financiero?
 3. Procesos Internos: ¿en qué procesos deberíamos ser excelentes para satisfacer a accionistas y clientes?
 4. Innovación y aprendizaje: ¿cómo se sustentará la capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar la misión?

La visión se hace explícita y compartida, se expresa en términos de metas e incentivos que se comunican y se emplean para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. De su segui// resulta un aprendizaje que, a su vez, nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje que se analizará en el punto 4 de esta ficha, enfatiza la interrelación de los ≠ indicadores.

Tipos de Tablero de Control

a) *TDC Operativo*: permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo medidas correctivas necesarias, entrar en acción y tomar decisiones operativas (compras, finanzas, ventas, producción, etc.). Dicho tablero de control es una herramienta para la dirección con una perspectiva operativa, no es un Tablero de Control para la operación. Está enfocado al proceso de dirigir, no de operar, dado que es una herramienta de diagnóstico y control directivos.

b) *TDC Directivo*: está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto, en el corto plazo. Es un panel que abarca a toda la empresa en su conjunto, segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos. Debemos intentar medir todos los aspectos relevantes, cualitativos o cuantitativos, de corto o largo plazo, que hagan al objetivo del control. Es decir, el TCD debería permitir a la Dirección General y a los demás directores tener información abarcativa de todos los temas clave de la empresa, a la vez que nucleada en un esquema general. Es recomendable contar con un tablero de control directivo cuando se dan las siguientes características:

- No existe uniformidad de la información gerencial: cada sector se siente dueño de la información y quiere ser su emisor, esto genera propietarios de islas de poder con la consiguiente pérdida de uniformidad.

- Existe una sobrecarga de información: se reciben una multitud de datos y para estar bien informado uno debe leer gran cantidad de información que no le sirve.
- Ampliar la visión: esta nueva metodología de mediciones posibilita monitorear, mantener y mejorar cuidadosa// los indicadores del negocio, que deberían ayudar a las orgs a entender cuáles son las mejores prácticas para obtener resultados a largo plazo.
- Se necesita alinear la información a fin de que sea coherente con los objetivos estratégicos: si bien el tablero no refleja por completo la estrategia, debe ser coherente con la misma en el proceso de selección de indicadores.

c) TDC Estratégico: brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa en el mercado.

Necesidad de un Tablero de Control Estratégico:

- Permite tener información seleccionada para el nivel de alta dirección y para quienes miran la empresa desde afuera (un presidente, un directorio, accionistas o analistas externos).
- Mecanismo de control y realimentación: cuando se implementa una estrategia hay que manejar tres conceptos: metas claras, información acerca de en qué medida se han alcanzado esas metas y un sistema de comunicación (formal o no) para su consecución.
- Permite enfrentar la incertidumbre: dado que dependemos de factores del entorno y éstos no son controlables, es necesario definir las acciones a ejecutar en caso que se produzcan cambios en el ambiente externo.
- Promueve la Calidad Total: se le otorga importancia a los indicadores de desempeño y se los compara constantemente para alcanzar la excelencia en calidad.
- Contribuye a crear un Pensamiento Estratégico: para ayudar al proceso de evolución, crecimiento y maduración de una organización, es clave desarrollar el pensamiento estratégico en el nivel directivo más alto y consensuarlo

entre los demás participantes, logrando así un nuevo concepto de dirección estratégica. De esta manera, se logra un proceso más participativo, flexible, consensuado e integrado.

d) *TDC Integral*: Consolidación de los tres tableros vistos anterior//. Permite que la información + relevante para dirigir se encuentre organizada y sistematizada en una sola herramienta tecnológica e incorporada en el proceso directivo. Es muy importante recordar que la información brindada por los tableros es información para dirigir y no para operar.

El Aprendizaje Estratégico

El TDC proporciona a la organización los elementos necesarios para un aprendizaje estratégico. La condición para que ello se cumpla radica en dos pilares fundamentales:

1. Lectura e interpretación correctas de las Interrelaciones múltiples que existen entre los principales indicadores de resultado, producto aquéllas de sus relaciones recíprocas de causa-efecto.
2. Los activos Intangibles de la organización, tales como el capital intelectual, procesos, especialización, flexibilidad empresarial, etc., que generan valor para el cliente y los accionistas.

Las interrelaciones de los indicadores de resultado pueden entenderse como el conjunto sistémico de circunstancias que suceden para que al crearse el uno, por efecto surja el otro; es decir, de nada sirve tener medidos los indicadores si no se los relaciona adecuadamente, de manera tal que den base a las acciones (sean correctivas o confirmativas). Ej.: medir el grado de satisfacción de los empleados y traducirlo en alguna acción que mejore dicho resultado, el que consecuentemente mejorará la productividad y esto generará, probablemente, un impacto positivo en el cliente.

Si se logran entender verdaderamente las interrelaciones entre los indicadores que guían a la organización hacia el logro de la estrategia, y se apalanca dicho logro con las acciones necesarias para alcanzar resultados de orden superior y de largo plazo, la organización comienza su proceso de aprendizaje estratégico.

Es a partir de este momento que se aprende a medir los resultados y tomar decisiones en tiempo real.

Basándose en las hipótesis de causas-efectos, la interrelación de sus indicadores de resultado permite tomar decisiones con base en el pasado, presente y futuro: al obtener valores comparativos entre expectativas y realidades podremos saber si las presunciones utilizadas para el planeamiento son correctas o no, y esto nos permitirá replanificar sobre bases más ciertas.

El segundo aspecto considerado fundamental por algunos autores para el éxito de un proceso de “Balanced Scorecard” es el equilibrio que debe existir entre los activos tangibles e intangibles para perpetuar a la organización en el logro de resultados a largo plazo, dado que son los activos intangibles los que hoy por hoy soportan el desarrollo de la estrategia; no se concibe una organización altamente productiva y competitiva que no ponga a su servicio:

- el capital intelectual propio.
- su flexibilidad para cambiar.
- su capacidad innovadora para presentar nuevos productos en el mercado.

El Proceso de Elaboración de un Tablero de Control

1. Identificación de las áreas clave o temas relevantes a monitorear. Son procesos o temas: se intenta evitar la división por funciones para que el tablero sea de toda la empresa y no de un sector o gerencia. Sólo se deben separar las áreas cuando éstas tienen importancia por sí mismas. Se dice que tienen “nombre y apellido”: es muy

importante identificarlas con un adjetivo calificativo que condicione y ayude a focalizar cuál es el tema importante para la empresa. Es decir, no identificar el área como “comercial” sino como “posición comercial”.

2. Identificar y definir los indicadores clave, índices o ratios que dan la información de la situación de cada área clave. Estos indicadores se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores, que se espera conduzcan a avances competitivos de la organización y a su crecimiento continuo. Los indicadores pueden ser clasificados de manera amplia en:
 - Reactivos (o de efecto): describen los resultados ya obtenidos en un período dado. También pueden ser llamados indicadores retrospectivos porque proporcionan una perspectiva sobre el desempeño obtenido. En función de ellos se evalúan y analizan los resultados reales en relación con el objetivo previsto.
 - Productivos (o de causa): son preventivos por naturaleza y pueden ser llamados indicadores líderes porque producen o anticipan los resultados futuros del sistema
- Periodo del indicador, día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del periodo fiscal o para los próximos meses, etc.
- Apertura: forma en la que se podrá abrir o clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multidivisionales, por producto, sector geográfico, concepto de análisis, etc.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos.
- Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos dos meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista del presupuesto), etcétera.
- Gráfico: la mejor forma de representar gráfica// la realidad que nos muestra la información, tortas, barras, líneas, etc.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.

El concepto de alarma es tan importante como el de responsable de monitoreo, ya que el hecho de que el Tablero de Control sea usado por los altos directivos no significa que tengan que leer obligatoriamente toda la información. En general, en las empresas una vez que el Tablero es operable, más que colocar información sobre la mesa del ejecutivo ha resultado mucho más adecuado poner un responsable del monitoreo por cada indicador, o se puede contar con grandes números rojos cuando hay algún problema serio. La función del responsable de monitoreo no es la misma que la del responsable del resultado. Una de las características de los tableros de control es, precisamente, que evalúan a la empresa o sector, pero no al responsable, porque en el comienzo de la implementación se suele temer que el Tablero de Control genere información para evaluar la gestión.

Para implementar un TDC con éxito, éste debe ser incorporado al proceso gerencial de arriba hacia abajo. Si una vez puesto en marcha, el tablero no es utilizado por la alta dirección, es posible que caiga en desuso, y se habrá gastado tiempo y dinero inútil//.

Dificultades en su Implementación

- Resistencia al uso de la tecnología
- Dificultad para codificar la estrategia
- Miedo a la difusión (divulgar información estratégica y confidencial)
- Brecha entre los diseñadores y los usuarios

Sería recomendable en consecuencia para evitar situaciones como las enunciadas:

- Seleccionar TDC con alto impacto y adecuados a la madurez organizacional
- Evaluar la factibilidad de implementación
- Diseñar el sistema generando valor agregado a la información e integrando visiones
- Planear la implementación en pasos cortos y sucesivos
- Establecer niveles de acceso para resguardar la confidencialidad de ciertos datos

- y lo más importante de todo: Apoyar y capacitar para su uso.

Alcances de un Tablero de Control

TDC brinda a la Dirección un importante conoci// para diseñar la arquitectura de la información. Junto a sus ventajas, también tiene sus limitaciones:

1. Refleja sólo información cuantitativa: como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de control, en base a informaciones formales e informales.
2. Evalúa las situaciones, no a sus responsables: nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra.
3. No focaliza totalmente la acción directiva: en principio, establece qué se debe mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.
4. No pretende reflejar totalmente la estrategia: un TDC puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello, habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del tablero en los que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa.
5. No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre ≠ objetivos: el tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores en la cabeza de los directivos.

Principal límite: No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general, la información, para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea, de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

Conclusión

Medir el desempeño sólo por el hecho de medir no agrega ningún valor. La diferencia se hace cuando el nivel directivo efectiva// lleva a cabo acciones en base a los resultados obtenidos de las mediciones. Por lo tanto, cabe preguntarse, ¿el nivel directivo analiza los resultados? ¿Los entiende y transforma esa comprensión en acciones? Lo que nos lleva a ratificar un conocido principio de Administración: No sirve hacer planes si no se establece un sistema de control, y los controles de nada sirven si no se adoptan las medidas correctivas.