

# **La Informática como herramienta de gestión: Los sistemas de información**

Por:

Víctor Mejía Henao

Magíster en Gestión Tecnológica

Administrador de Empresas

Tecnólogo en Administración de Empresas del CEIPA

Si no es posible medir, no es posible saber si las acciones tomadas o los cambios en los procesos, por ejemplo vía automatización, han tenido los efectos deseados en el desempeño. Si no se tiene una visión de los resultados, no se pueden establecer claramente los procesos, y si éstos no están claros, no se pueden medir. No se puede medir sino lo que se conoce, y no se puede mejorar lo que no se puede medir. Cuando se tiene claro el resultado es posible estructurar el proceso. La medición del desempeño es la forma en que se mide el progreso.

Cuando un gerente no está enfocado en las decisiones que debe tomar, no sabe exactamente qué es lo que se necesita, es imposible que obtenga buena información. Los sistemas de información actuales son abundantes en datos, mas no en información; éstos tratarán de abarcar todas las preguntas posibles, lanzando al gerente contra todo el mar de

datos y obligándole a sumergirse en el esfuerzo de definir los formatos de entrada y salida adecuados.

Los listados, los informes, los cuadros, las planillas, constituyen un mar de información en el cual nos estamos ahogando. "La situación actualmente es tan mala, que en mis presentaciones públicas cuando presento la sugerencia de conectar las impresoras directamente con las trituradoras de papel, el público responde con carcajadas y aplausos de aprobación" (Goldratt, 1997, pág.6)

La complejidad actual requiere que un gerente tenga la visión global de la operación y no se confíe de unas cuantas medidas, es decir, que conozca el rendimiento de todas sus áreas simultáneamente pero de una forma balanceada.

## **Consideraciones para desarrollar un sistema de información basado en indicadores**

Cuando se quieren conocer todos los aspectos relacionados con la operación de la empresa, se corre el riesgo de verse sometido a sobrecarga de información, pero mediante la estructuración de un buen sistema de indicadores de gestión, es posible disminuir al mínimo la información, obligando al gerente a concentrarse en el conjunto de medidas más críticas.

La mayoría de los sistemas de medición son enfocados a mejorar los procesos operativos existentes, pero es más recomendable definir una

completa cadena de valor de los servicios que se inicia con la innovación, identificando las necesidades actuales y futuras de los clientes, para adicionar valor a las ya ofrecidas, y desarrollar nuevas soluciones ante las nuevas expectativas.

## **El Balanced Scorecard**

Los sistemas tradicionales de medición son muy complejos, puesto que involucran demasiado detalle y gran cantidad de indicadores, haciendo muy difícil resumir rápidamente el panorama. Es verdad que todo cuanto sea posible medir se debe medir, pero es imprescindible que el gerente no se ahogue en la información que no le permita tener una visión general de forma rápida. Ello no impide que cuando se requiera, sea posible bajar hasta el último nivel de detalle, pues cuando hay una señal de alarma, se debe llegar hasta la causa del problema para atacarla. Cuando la información va a ser transmitida a niveles superiores de la organización, los niveles inferiores o intermedios deberán enviar sólo aquellos indicadores claves para la alta dirección; éstos no deberán ser más que un puñado, y ser tan claros, que la toma de decisiones se facilite puesto que deberán estar alineados con la estrategia general de la compañía.

Son muy populares los sistemas de medición enfocados a controlar y mejorar los departamentos y centros de responsabilidad existentes, basados en los análisis de varianzas mensuales. Un sistema balanceado

de indicadores de gestión proporciona suplementos de medición a los tradicionales métodos de medición.

La información obtenida previene contra la sub-optimización, es decir, el Gerente es obligado a estudiar todas las medidas operativas en conjunto, para detectar si la mejora en un área va en detrimento de otra; adicionalmente, permite observar su operación con un enfoque de negocio integrado. (Mejía, 1998, pág. 3) Es muy importante abordar las cuatro perspectivas que un sistema de indicadores de gestión balanceado tiene.

- ¿En qué podemos sobresalir? (perspectiva interna).
- Cómo nos ven los accionistas? (perspectiva financiera).
- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente).
- ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje).

Para que haya una interrelación balanceada entre estas preguntas fundamentales, las empresas deben primero formular sus objetivos para cada una de las perspectivas, y luego identificar las unidades de medida que conduzcan al establecimiento de indicadores. La idea es reunir en un solo informe muchos de los elementos aparentemente dispares del programa de actividades competitivas de la empresa: disminuir el tiempo de respuesta, promover la identidad de grupo, orientar hacia el cliente, mejorar la calidad, y dirigir con una visión de largo plazo.

## **Perspectiva interna**

Es normal que una compañía tenga su misión corporativa enfocada al cliente. Las medidas basadas en los clientes son importantes, pero deben ser traducidas en medidas de lo que la empresa debe hacer internamente para satisfacer esas expectativas; por ello un gerente debe enfocarse en aquellas operaciones internas críticas.

Las medidas internas deben proceder de aquellos procesos de la actividad que tengan un gran impacto sobre la satisfacción del cliente, aquellos que sean más críticos para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, como son los factores que afectan el tiempo de respuesta, la calidad, las destrezas del personal de primera línea y del personal logístico.

También es necesario identificar y medir la competencia central del área, así como las tecnologías necesarias para asegurar el continuo liderazgo. Cualquier medida tomada al interior de un departamento debe estar enlazada con el juicio de la alta gerencia, pues es la empresa la que debe decidir en qué procesos y competencias internas claves debería sobresalir y especificar metas para cada una de ellas; por ende, todas las acciones adoptadas por el personal en cualquier área deberán estar alineadas con los objetivos globales de la compañía.

## **Perspectiva financiera**

Las mediciones del rendimiento financiero indican si la estrategia, su implementación y ejecución, están contribuyendo positivamente en la mejora de los objetivos.

Es preciso monitorear los ingresos provenientes de los principales clientes, para ver si los números están aumentando o disminuyendo.

Las medidas financieras han sido duramente cuestionadas debido a que su centro de atención está orientado al pasado, y por su incapacidad para reflejar las acciones actuales creadoras de valor. Las medidas financieras tradicionales no mejoran la satisfacción del cliente. Los críticos de este tipo de medidas argumentan que el rendimiento financiero es la resultante de las acciones operativas, y el éxito financiero es la consecuencia lógica de hacer bien las cosas fundamentales.

No obstante, la supuesta vinculación entre productividad y éxito financiero es incierta.

Los resultados financieros indican que las mejoras introducidas sólo benefician a la empresa cuando se traducen en mayores ventas y aumento en la participación en el mercado.

Los indicadores financieros son esenciales si queremos saber cuál es el impacto de las decisiones locales sobre las pérdidas y las ganancias.

¿Por qué un área funcional querría medirse con indicadores desde perspectivas como la financiera, del cliente y de los accionistas, si lo tradicional sería medir la actividad propia? Porque lo que ocurre en esta área también influye en el desempeño conjunto de la compañía y, de acuerdo con un enfoque sistémico, lo que ocurre en cada una de las tres perspectivas, incide fuertemente en las actividades del área.

## **Perspectiva del cliente**

Una de las prioridades para la gerencia es establecer la forma en que es percibida su actuación por el cliente, ya que la imagen y la reputación representan factores que atraen a los clientes a la empresa.

Cada cliente define sus expectativas de manera diferente, por lo que hay que ser cuidadoso y tabular en una base de datos las diferentes valoraciones que dan los principales clientes, con el fin de poder satisfacer sus necesidades individualmente. El costo es especialmente sensible y se debe trabajar permanentemente en él, lo cual se logra suministrando un servicio eficaz, es decir, en el plazo correcto y sin reclamaciones.

La perspectiva del cliente permite a las compañías establecer sus lineamientos finales con respecto a sus clientes, tanto en su satisfacción como en su retención. La permanencia de los clientes dependerá de un buen enfoque, y para poder conquistar nuevos mercados, habrá que sumarle a todo esto una correcta segmentación.

La lealtad del cliente cada vez debe ser mirada con mayor escepticismo respecto a lo que significa la palabra lealtad; ésta supone fidelidad a toda prueba, y eso podría ser verdad cuando no se tenían muchas opciones. Hoy la fidelidad simplemente no existe: un cliente o está satisfecho o ya no es cliente. Por ello, más que lealtad se debe hablar de retención del cliente: ésta depende de cuánto podemos agregarle en valor al servicio. De lo contrario, a la menor oportunidad, el que era nuestro cliente ya estará en manos de nuestro ávido competidor.

Enfocar al cliente significa identificar y medir, explícitamente, cuáles van a ser las proposiciones de valor a establecer para apuntar a clientes y segmentos del mercado. Las proposiciones de valor representan los conductores, los indicadores guías, para establecer los indicadores finales con respecto a los clientes. Más allá de aspirar a complacer al cliente, se deben traducir los planteamientos de misión y de estrategia empresarial en objetivos específicos basados en el mercado y en el cliente.

Cuando una compañía trata de ser todo para todos, termina siendo nada para nadie. (Mejía, 1998, pág. 47)

## **Perspectiva de innovación y aprendizaje**

Los objetivos identificados desde la perspectiva interna, considerados como los más importantes para el éxito corporativo, cambian continuamente debido a la intensa competencia mundial que exige a las empresas constantes mejoras en el servicio y en sus procesos.



La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender, se vincula directamente con el valor de la misma. Es decir, solamente a través de la capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia operativa continuamente, puede una empresa incursionar en nuevos mercados, e incrementar los ingresos y los beneficios.

Crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia, permite a las empresas permanecer y proyectarse a futuro. El valor de la empresa está determinado por su capacidad para innovar, mejorar y aprender.

"La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos para cualquier empresa" (Edvinsson y Malone, 1998, pág. 2). "En efecto, la nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor". (Wriston, citado por Edvinsson y Malone, 1998, pág. 3).

La salud de una empresa normalmente ha de buscarse en los estados financieros. Pero esos balances poco o nada dicen respecto de la robustez de la organización en materia de conocimientos. Una compañía podría asemejarse a un árbol. Desde fuera podrá observarse su frondosidad, su follaje y sus frutos, (activos, cantidad de personal y utilidades) pero no será fácil para el observador saber qué pasa en sus raíces; ellas son las que la sostienen, alimentan y propician el crecimiento. Las raíces de las empresas son su capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1998, pág. 13).

El aprendizaje significa probar la experiencia continuamente, y transformar dicha experiencia en conocimiento accesible.

"No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal. El modo en que están diseñadas y administradas, el modo en que definen las tareas de la gente, y sobretodo, el modo en que se ha enseñado a pensar e interactuar (no sólo en la organización sino en general) crean problemas fundamentales de aprendizaje" (Senge 1995, pág. 29).

## **Implementación de un programa de gestión basado en el Balanced Scorecard**

Son varias las razones por las cuales se debe gestionar bajo un programa de gestión balanceado, como por ejemplo, obtener claridad y consenso acerca de la estrategia, alcanzar enfoque, desarrollar liderazgo, educar la organización, fijar metas estratégicas, alinear programas e inversiones, y construir un sistema de retroalimentación.

Para iniciar un programa de gestión balanceado, lo primero que se debe hacer es clarificar la visión para traducirla de su enfoque genérico a una estrategia que sea entendida y pueda ser comunicada a toda la organización. Si la visión de la empresa parece ser muy global para definir las metas, se puede bajar al nivel de visión del área, asegurándose que esté perfectamente alineada con la visión de la organización. Este proceso ayuda a construir consenso y compromiso con la estrategia para que sea diferencial.

Definir bien la visión, aclara las prioridades y ayuda a eliminar inversiones no estratégicas, es decir, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo al logro de la visión, y motiva a iniciar programas de cambio.

Complementar algunos indicadores financieros con otros no financieros no significa que se tenga un sistema balanceado de indicadores. Tampoco se debe tratar de emular ciegamente las medidas que han tenido éxito en otras compañías. Este sistema debe ser desarrollado a la medida de cada organización y debe estar en cabeza de la alta gerencia; de lo contrario no pasará de ser lo que tradicionalmente ha sido: un simple sistema de medición de desempeño.

Cuando se tiene un sistema balanceado de gestión se está al mando de un panel de control con relojes que muestran el comportamiento de los impulsores de los resultados que se quieren obtener y sus respectivos impulsores, y así sucesivamente, informando sobre el modelo completo del negocio.

El modelo es dinámico en el sentido de que cada componente hacia arriba es predecible a partir del resultado inicial, y cuando ello ocurre, se está confirmando la lógica detrás de la selección de los criterios dominantes de medición, y las actividades de mejoramiento pueden ser vistas como un propósito claro del negocio. Así, la organización se visualiza como un sistema donde los resultados finales pueden ser predecidos, las oportunidades para el mejoramiento pueden ser identificadas, las prioridades pueden ser establecidas, las metas

cuantitativas pueden ser racionalizadas y los valores pueden ser mostrados no solamente como algo bonito, sino enlazados a los resultados importantes del negocio.

Este panel de control o cuadro de mandos podría contener todas las estrategias, metas financieras del cliente, productos, servicios, personas y procesos, para ser desplegadas en la empresa, creando un fuerte grado de alineamiento y suministrando un conjunto comprensivo de indicadores enlazados arriba, abajo, y a través de la organización.

En resumen, un sistema balanceado de gestión, en contraste con el tradicional sistema de medición basado en indicadores financieros, propone para la organización un enfoque de éxito futuro al seleccionar objetivos y medidas de rendimiento para cuatro perspectivas. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento dirige la atención a la base de todo éxito futuro; personas e infraestructura de la organización. Un buen nivel de inversiones en esta perspectiva es crítico para el éxito a largo plazo. Desarrollar un verdadero aprendizaje organizacional soporta su éxito en la perspectiva interna; ésta enfoca su atención al rendimiento de los procesos internos claves del negocio. Mejorar los procesos internos, ahora, será la clave del éxito financiero en el futuro compañías, antes de traducir sus procesos internos en éxito financiero, primero tienen que satisfacer a sus clientes. La perspectiva del cliente mira el negocio a través de los ojos del cliente. Finalmente, la perspectiva financiera mide el resultado último que el negocio presenta a los accionistas. Estas

cuatro perspectivas juntas dan el punto donde se balancea el rendimiento presente y futuro de la organización. (Mejía, 1998, pág. 69)

El camino no es fácil. La idea de sumergirse en un mar de datos para estructurar un panel de mandos, aunque parece tentadora, debe afrontarse con mucha seriedad y convencimiento. El que parezca novedoso no significa que sea sencillo, y si no se está completamente convencido, es mejor no empeñarse en semejante proyecto.

Tomado de "Gestión del servicio técnico de campo". Un aproximación conceptual, metodológica e instrumental. Tesis elaborada por el autor de este artículo para optar el título a Magister en Gestión Tecnológica. U.P.B.

## **Referencias bibliográficas**

EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1998): El capital intelectual. 234. Norma, Colombia.

GOLDRATT, E. (1997): El síndrome del pajar. 238. Ediciones Castillo, México.

MEJÍA, R. (1998): Seminario Taller "BALANCED SCORECARD" Centro de Educación continua. Universidad EAFIT. Septiembre 01-28. Medellín.

SENGE M, P (1995): La quinta disciplina. 477. Ediciones Juan Granica S.A, Barcelona. "V́ctor Mejía Henao" vmejia@epm.net.co