

CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN ÍNDICES DE GESTIÓN¹

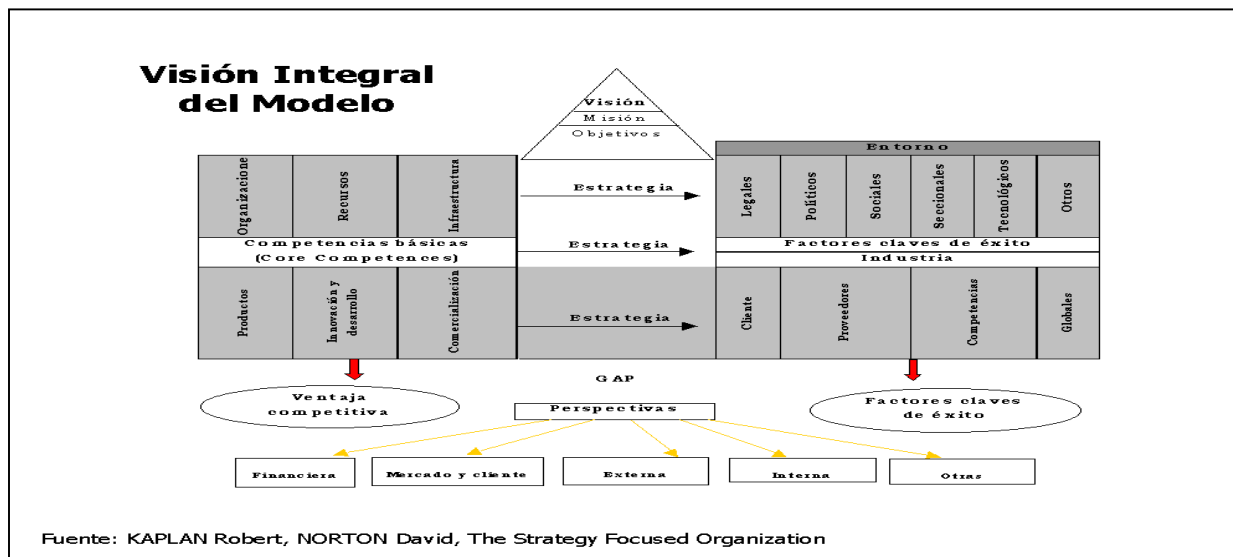
En el pasado la economía era dominada por los **activos tangibles**, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances en las empresas, de igual forma la cuenta de resultados también reflejaban los gastos asociados con el uso de esos activos para producir ingresos y beneficios. En el mundo actual donde los **activos intangibles** son las fuentes más importantes de **ventaja competitiva**, requerimos de herramientas que describan los activos con base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor. No olvidemos “que lo que no se puede medir no lo podemos administrar y por ende no es susceptible de mejora.” Es un hecho que desde que Robert Kaplan y David Norton hace ya algunos años introdujeron su famoso Cuadro de Mando Integral (CMI) en el entorno dinámico y cambiante de las organizaciones de hoy, no es posible medir la estrategia y en consecuencia crear y direccionar las empresas en los cinco principios de una organización centrada en ella.

Principios

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Moviliza el cambio mediante el liderazgo activo de los equipos del nivel estratégico.

¹ Carlos Bernate León es un consultor independiente especializado en gestión de procesos (process management). Su trabajo consiste en identificar, mapear, caracterizar, controlar, mejorar y también gestionar junto a los ejecutivos Senior, los procesos críticos de creación de valor en sus empresas clientes. Es un graduado de la UNAB, con título en Administración de Empresas, posee una especialización en Alta Gerencia Hospitalaria y un MBA del convenio UNAB/TEC.

El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. Los indicadores miden el GAP (índices) de cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores claves de éxito en el mercado y frente a sus clientes. Gráficamente puede expresarse así:



Un sistema integrado de medición de gestión debe partir de la alineación de la estrategia con el enfoque con un direccionamiento alrededor de la visión estratégica al más largo plazo y no alrededor de un marco financiero a corto plazo basado en el control.

Por lo tanto un sistema integrado de medición de gestión es un conjunto de indicadores “medibles” derivados del plan estratégico, que nos permite evaluar mediante GAPs, los objetivos, las acciones y los resultados y por lo tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

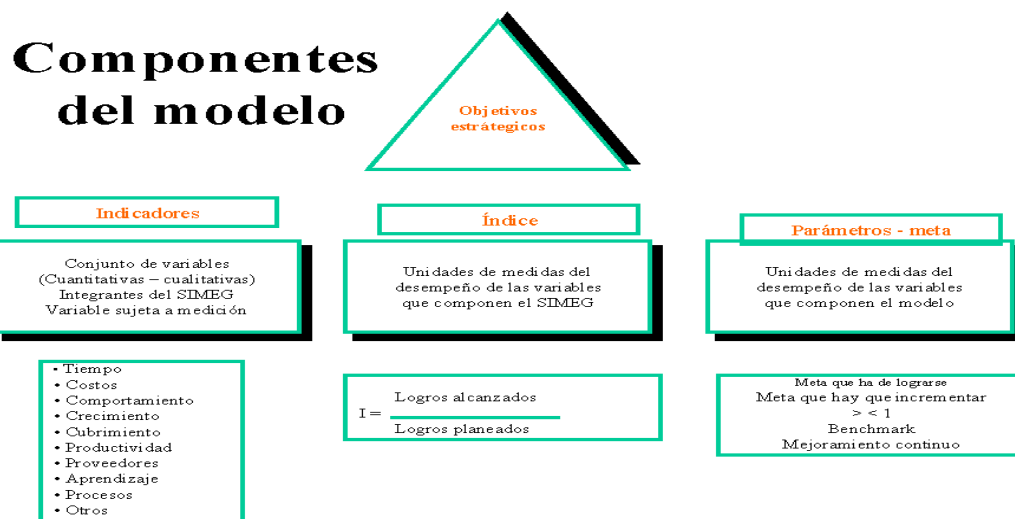
Un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de los índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización llegando incluso a los puestos de trabajo como se observa en el siguiente modelo en cascada:



Componentes del modelo

El modelo está compuesto por los indicadores, índices y parámetros, en donde:

- ◆ **Indicador:** Variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir.
- ◆ **Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.
- ◆ **Parámetro:** Son las unidades de medidas del desempeño de las variables que componen el modelo.



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, The Strategy Focused Organization

Premisas

Se deben establecer en concordancia con el cliente y deben cumplir las siguientes características:

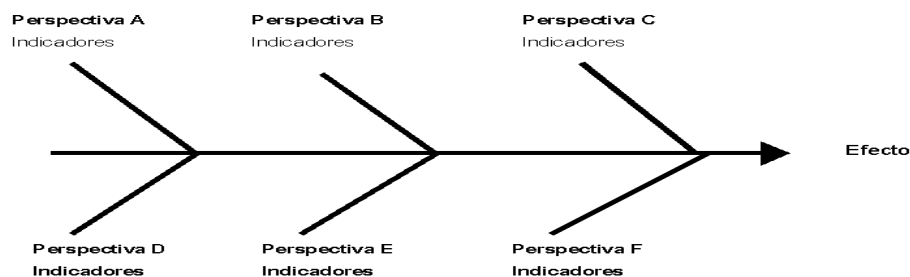
- ◆ Los indicadores tienen por objeto la evaluación del producto o servicio con base a los valores de compra acordados con el cliente.
- ◆ Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- ◆ Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- ◆ Generar valor agregado.

Igualmente es fundamental que se definan claramente los elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben incorporarse al acuerdo con el cliente y mantenerse vigente durante su ejecución:

- ◆ **Denominación:** Debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar y se expresara en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otro.
- ◆ **Patrón de comparación:** Previamente se establecen los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se compara la medición.
- ◆ **Interpretación:** Consiste en precisar como se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente.
- ◆ **Periodicidad:** Se convienen cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación del servicio y en que momento.
- ◆ **Datos requeridos:** Para poder efectuar el calculo, es necesario definir la fuente de información, quien genera y quien procesa la información.

Relación Causa- Efecto.

Un modelo supone una visión sistémica de la organización, lo que implica que los indicadores no son independientes uno del otro, puesto que ente ellos existe una interacción y una interdependencia. Por lo tanto entre los indicadores hay una relación “causa – efecto que debe considerase cuando se analiza el comportamiento del modelo, dado que relación dinámica entre productividad interna, el mercado y el cliente es la que al final produce **rentabilidad**.

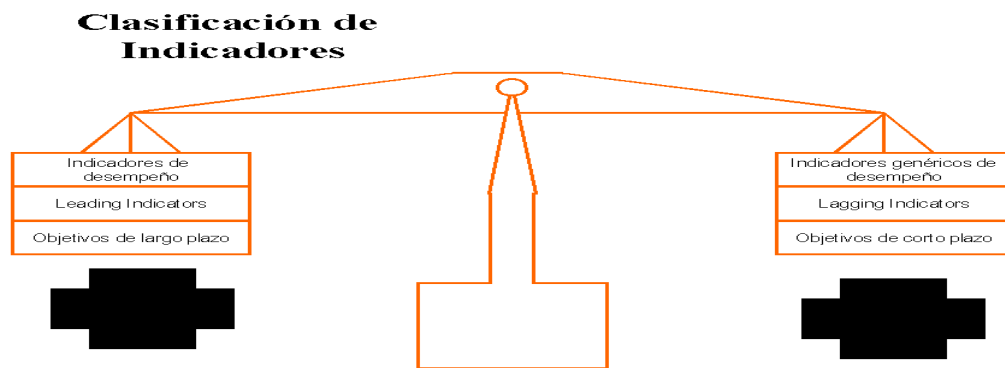


Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, The Strategy Focused Organization

Clasificación de los indicadores.

Dentro de la concepción sistémica del modelo, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

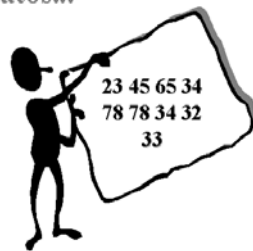
- ♦ **Lagging indicators (indicadores gerenciales o de desempeño):** Los que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificar muy poco.
- ♦ **Leading indicators (indicadores impulsores):** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, The Strategy Focused Organization

Por qué medir?

En Dios confiamos, todos los demás deben presentar datos...

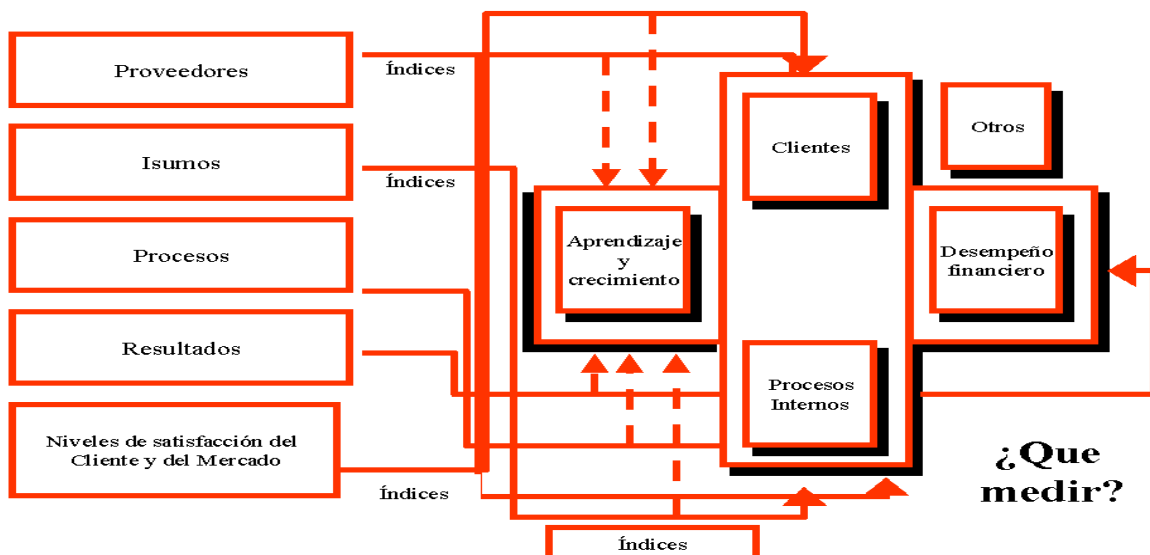


El credo de un sistema de medición

- ◆ Medir, medir y medir.
- ◆ Optimización de niveles de detalle frente al alcance de los indicadores.
- ◆ Facilitar el autocontrol.
- ◆ Análisis de los GAPs y Benchmarking.
- ◆ Generar cultura cuantitativa.
- ◆ Costeo de actividades (ABC)
- ◆ Administración por actividad (ABM)
- ◆ Auditoria permanente.

¿Qué medir?

Todos los procesos de la organización son medibles y cada unidad empresarial debe definir las perspectivas o dimensiones que deban integrar su propio modelo de acuerdo a sus características de su modelo de medición de gestión.



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, The Balanced Scorecard

¿Quiénes son los responsables de la medición?

El modelo de gestión debe ser en “cascada”, lo que implica que involucra a todos los MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN. ¡LA MEDICIÓN DE GESTIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODOS! “No olvidemos que el objeto del modelo no es otro que mejorar nuestros resultados, uniendo a los miembros de una organización alrededor de un sistema que mide, motiva e incentiva de forma coherente la estrategia”.

Sin embargo, debe existir en la empresa, una unidad responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte de análisis de evaluación de los resultados de la organización.

Perspectivas del modelo.

- ◆ **Perspectiva Externa:** Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.
- ◆ **Perspectiva competitiva:** Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio.
- ◆ **Perspectiva Financiera:** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños y terceros en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.
- ◆ **Perspectiva del mercado y del cliente:** Conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

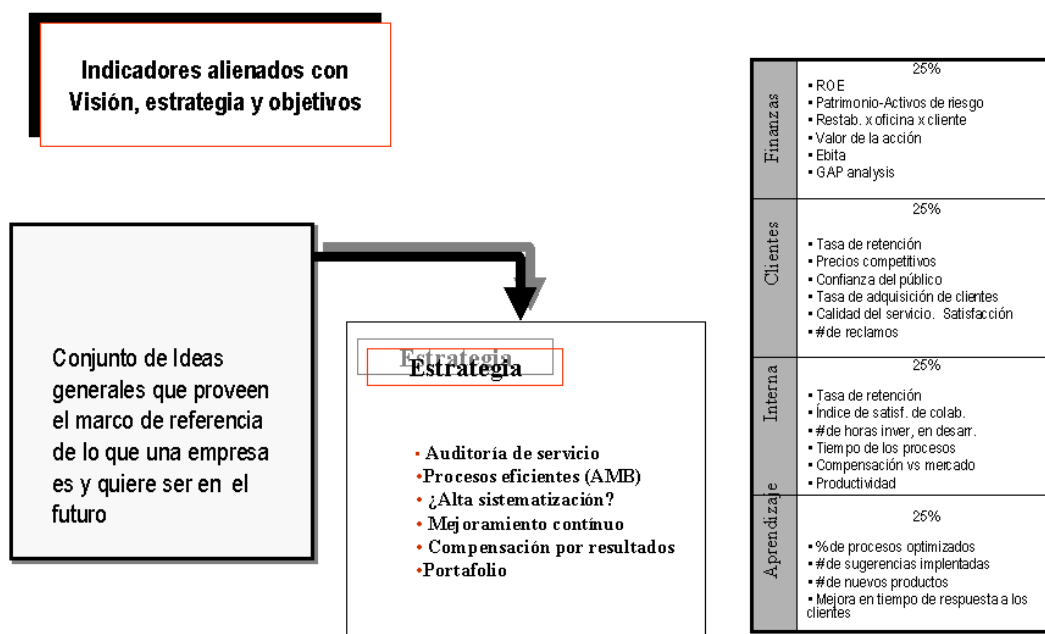
- ◆ **Perspectiva interna:** Conjunto de indicadores que miden la eficiencia y eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización y lealtad de sus clientes.
- ◆ **Perspectiva de capital intelectual:** Conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.
- ◆ **Perspectiva de la responsabilidad social:** Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas en su calidad de ciudadano corporativo.

La gestación de una cultura orientada hacia los resultados es la gran contribución del modelo integral de medición de gestión, de hecho todos los ejecutivos tendrán que aprender a gerenciarlo, a volverlo una rutina del día a día en sus organizaciones. El paso siguiente no es otro que el convertir su CMI en una base de remuneración variable basada en la evaluación del desempeño.

El balance.

Cada compañía debe construir su propio CMI, en concordancia con las condiciones de cada empresa, para cada unidad estratégica del negocio, para las diferentes áreas, para los procesos, y para cada puesto de trabajo. A continuación se presenta un cuadro de mando que refleja las prioridades estratégicas de la organización.

CMI global



Fuente: SERNA Huberto, Indices de Gestión

Plan de acción

Ya creado el CMI, hay que verterlo en un plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo. Para ello, es indispensable definir una ruta de trabajo para cada perspectiva, indicando estrategias, sus estándares, las actividades que implican, las fechas de medición, los recursos que requiere y los responsables de cada uno de ellos.

PLAN DE NEGOCIOS						
Perspectiva:						
Objetivos globales:						
Estrategias						
						Índice Global _____
Estrategias específicas	Indicadores	Estándares	Índice	Rechos	Responsable	Factores clave de éxito

Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, The Strategy Focused Organization

La medición

El modelo no es solo un instrumento de recopilación y análisis de información, es una poderosa herramienta que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, por ello Robert Kaplan², ha dicho que el desarrollo de un sistema integral de medición debe servir para:

1. Obtener claridad sobre la estrategia.
2. Conseguir el enfoque
3. Desarrollar liderazgo
4. Alinear la estrategia
5. Educar la organización en una cultura corporativa
6. Establecer metas estratégicas
7. Alinear programas e inversiones
8. Construir un sistema efectivo de feedback

Finalmente si no somos capaces de generar un cambio hacia la medición como estrategia de mejoramiento en la cultura de las organizaciones no esperemos que estas permanezcan en el tiempo.

² The Balanced Score Card: TRASLATING Strategy into Actions. Harvard Business School Press. Boston 1996. Pág. 286.