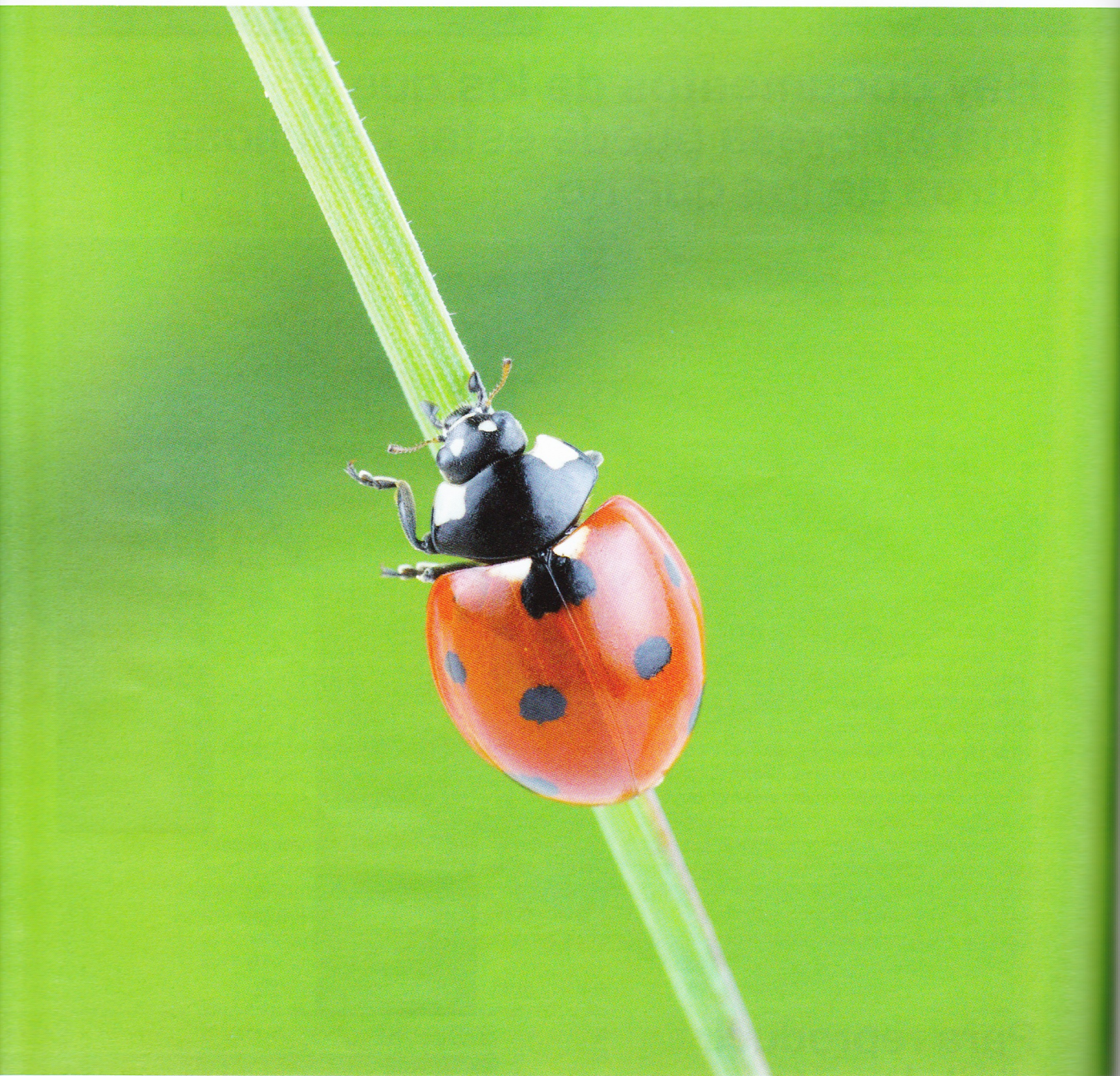




Los intangibles de negocio y los cuadros de mando, ¿qué camino seguir?

Para n

P

impacto q
tomamos
nales. Pero
birlo y aca
y empresas

Lo que
grafos son
de análisis
de mando
no respetar
nuestra vis
duales.

Todos s
de identif
está correct
tro "real ve
real versus p
cos los que
y son meno
verdadero ca

Esto imp
nuestros cas
porque no sa
han contribu
sido la causa
hay que repe
tivo. Muchos
"intangibles
ha sucedido.
la Real Acade
puede tocarse

Sin emba
nario económ
ficar y analiza
medios técn
hacerlo, princ
lligence (BI), e
ofertan una v
de cuadro de
bal de nuestro
totalmente en
en esos cuadr
departamentos
que nos lleven
el negocio.

Algunas d
llevan a clasif
y que los proy
tar en los clien
(Gráfico 1):

Para mejorar los **resultados de su empresa**, anticipando escenarios de caos y navegando hacia **océanos azules**, hay que alinear los **esfuerzos individuales** y departamentales con **estrategias globales**, con una visión 360° de todo lo que pasa a su alrededor, beneficiándose de la **tecnología y productos** del siglo XXI



Antonio Jose Rodrigues Pintor
BI/BPM Manager Sage Soluciones - Grupo Sage

Podría empezar este artículo resumiendo brevemente la situación económica, social y empresarial de nuestros días y el impacto que todo esto tiene en las decisiones que tomamos a diario en nuestras actividades profesionales. Pero temo que me faltan palabras para describirlo y acabaríamos con un "obituario" de negocios y empresas.

Lo que sí quiero describir en los siguientes párrafos son los errores más frecuentes en el momento de análisis de nuestro negocio por medio de cuadros de mando que contienen métricas poco fiables y que no respetan una ética organizacional, perjudicando nuestra visión sobre objetivos corporativos e individuales.

Todos somos razonablemente rápidos a la hora de identificar qué es lo que está mal y qué es lo que está correcto en nuestras cifras de negocio, en nuestro "real versus objetivo", en nuestro presupuesto real versus presupuesto inicial, etcétera. Pero son pocos los que saben cómo han llegado a esa situación, y son menos los que han anticipado situaciones de verdadero caos.

Esto impide que, verdaderamente, conozcamos nuestros casos de éxito y nuestros casos de fracaso, porque no sabemos qué factores internos o externos han contribuido a esa situación, qué grupo(s) ha(n) sido la causa de ese "éxito" o "fracaso", qué pasos hay que repetir o evitar para un determinado objetivo. Muchos son los que llaman a estas situaciones "intangibles de negocio", porque desconocen cómo ha sucedido. Pero, ¿qué significa "intangible"? Según la Real Academia Española: 1. adj. Que no debe o no puede tocarse.

Sin embargo, en pleno siglo XXI y en el escenario económico actual, todo se debe tocar, clasificar y analizar en nuestros negocios. Tenemos los medios técnicos y humanos a nuestro alcance para hacerlo, principalmente en el área de *business intelligence* (BI), en la que los proveedores de *software* ofrecen una variedad bastante amplia de soluciones de cuadro de mando, posibilitando una visión global de nuestro negocio. Pero todavía no confiamos totalmente en la información que nos llega a diario a través de esos cuadros de mando proveniente de varios departamentos para tomar decisiones pertinentes que nos lleven a un éxito o a evitar un desastre en nuestro negocio.

Algunas de las típicas situaciones que nos ayudan a clasificar los objetivos de "intangibles", que los proveedores de BI luchan por solventar en los clientes con sus soluciones, pasan por (Gráfico 1):

Gráfico 1. Situaciones típicas de objetivos "intangibles"



- Diferentes versiones de la verdad. En las reuniones interdepartamentales suelen surgir discrepancias sobre cuál de las hojas de cálculo refleja las cifras correctas.
- Incapacidad para diferenciar y priorizar los problemas. Tarde o temprano, todos los problemas se deben gestionar, pero se debería ser capaz de identificar los que necesitan una atención inmediata.

Ficha Técnica

AUTOR: Rodrigues Pinto, Antonio Jose.

TÍTULO: Los intangibles de negocio y los cuadros de mando, ¿qué camino seguir?

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 269. Febrero 2010.

LOCALIZADOR: 16/2010

RESUMEN: En demasiadas ocasiones el cuadro de mando y toda la estructura de BI se ve como una aplicación más que se usa semanalmente para ver los resultados departamentales, ignorando las posibilidades de seguimiento, control y previsión de los objetivos que ofrece diariamente, entre otros errores. En este artículo se aboga por identificar los "intangibles de negocio" y convertirlos en indicadores de rendimiento corporativo para que la implementación de cuadros de mando permita caminar junto con el colectivo de la empresa hacia un "océano azul".

DESCRIPTORES: Cuadro de mando, Business Intelligence, ERP, CRM.



El cuadro de mando se ve como una aplicación más que se usa semanalmente, ignorando a diario las posibilidades de seguimiento, control y previsión de objetivos globales

- No existe una política o práctica de uso y conservación de datos históricos. El departamento de tesorería está realizando revisiones de activos / pasivos y quiere comparar la cuenta de resultados de este año con las operaciones acumuladas hasta la misma fecha del año anterior. Dicho departamento gestiona una hoja de cálculo para los resultados de este año, pero la persona que gestionaba la hoja del año pasado ha dejado la empresa, y nadie sabe qué ha ocurrido con la hoja de cálculo del año anterior.
- Gestión/manipulación de reglas de negocio en hojas de cálculo descentralizadas. Muchas veces la gestión presupuestaria de la empresa se realiza en varios ficheros sin control de datos y versiones, nadie sabe quién y por qué se ha realizado la última modificación.
- Varios sistemas operacionales que no están estandarizados para un correcto análisis global de los datos. El departamento financiero usa el sistema

"A", el departamento comercial en sistema "B", el departamento de marketing el sistema "C", etcétera. Todos estos sistemas con una versión "light" de indicadores y componentes gráficos denominados "cuadro de mando", pero que raramente enfocan el propósito global del negocio/empresa.

Los altos directivos sufren grandes dificultades y se encuentran con cuellos de botella para evaluar su área de negocio, pero no clasifican este problema con la prioridad que es adecuada. En muchos casos, el cuadro de mando y toda la estructura de BI se ve como una aplicación más que se usa semanalmente para ver los resultados departamentales, ignorando a diario las posibilidades de seguimiento, control y previsión de los objetivos globales.

Esto es más flagrante en los departamentos financieros, donde no existe una ética de análisis de métricas y objetivos.

El cuadro de mando tiene que ser una "camada" superior sobre todo el negocio (Gráfico 2), y no una capa de negocio departamental, de modo que toda la empresa esté sincronizada y se sepa en todo momento de una forma clara e inequívoca quién está haciendo el qué, cómo lo está haciendo y cómo se está orientando el negocio.

En los últimos cinco años, hemos visto cómo grandes organizaciones han caminado hacia la quiebra o hacia un desenlace peor. Cuando el CEO es esposado y llevado de su despacho, ya no es necesario consultar el cuadro de mando para saber que existe un problema de ética en la empresa.

No obstante, con toda la atención actualmente enfocada en la importancia de las métricas y la respectiva ética de análisis, todavía no he encontrado ninguna empresa o administración pública que haya realmente implementado una ética organizacional de análisis de métricas de su negocio.

Una de las muchas lecciones que debemos aprender de este tipo de situaciones es el control y seguimiento riguroso que hay que realizar sobre nuestro negocio.

Actualmente no hay empresa en el mundo que piense en medir su negocio una vez al año. Todo lo contrario, la gran mayoría de responsables miden su rendimiento financiero y operacional diariamente. Cuanto más frecuente sea la medición del rendimiento de negocio, mejor y más eficaz será su gestión.

Los diabéticos, por ejemplo, monitorizan los niveles de azúcar en la sangre todos los días para controlar su estado y prevenir eventuales riesgos. Afortunadamente, algunas empresas empiezan a usar este concepto en su negocio, ya que el coste de no hacerlo puede ser perjudicial. Por otro lado, si preguntamos a estas mismas empresas sobre cada cuánto miden el grado de satisfacción de los clientes, de los empleados u otra información "menos prioritaria", pero aún así importante para la estrategia del negocio, normalmente contestan que lo hacen anualmente.

Gráfico 2. Capas del cuadro de mando



Lo que pretendo demostrar con estos escenarios de análisis es que si hay algo importante que participe en las métricas de gestión de rendimiento de negocio, lo tenemos que medir frecuentemente. Métricas anuales están próximas al término "inservible", ya que su función es más de análisis histórica que de medición de rendimiento en un cuadro de mando.

Sin embargo, la periodicidad de gestión del rendimiento corporativo en un cuadro de mando no es suficiente para asegurar el camino correcto hacia el control total de los resultados de su negocio. Para convertir esos "intangibles" en "tangibles" hay que ser bastante objetivo y claro con lo que se quiere medir y saber cómo organizar los indicadores (KPIs). Para esto hay que tener presente una jerarquía de la información, quién va a usar el cuadro de mando y con qué propósito, de modo que todos puedan alinear sus objetivos con el global del negocio y su labor de análisis sea precisa, rápida, sencilla y transparente para toda la corporación. Este es uno de los primeros pasos a tener en cuenta cuando se toma la decisión de implementar una solución de cuadros de mando corporativos.

De igual prioridad es identificar los "intangibles de negocio" y convertirlos en indicadores de rendimiento corporativo. No siempre (o casi nunca) los departamentales sirven para medir el comportamiento global de la empresa, ya que están enfocados en áreas muy específicas; por ejemplo, los indicadores usados en el área financiera nos pueden orientar por una cuenta de resultados o por un balance banco-empresa, pero no nos ayudan a identificar problemas de capital humano. Posiblemente una empresa se considere afortunada por presentar un activo de 10 MM de euros y estar posicionada entre las top 10 del IBEX 35 de 2009, pero si no sabe que desde 2008 el índice de rotación de personal altamente cualificado en su área de operaciones se está aproximando a valores bastante comprometedores, seguro que en 2010 será parte de la lista de las top 10 peores empresas para trabajar en España.

En los siguientes pasos hacia el cuadro de mando global (Gráfico 3), es necesaria la selección del producto de BI que nos va a cubrir todas las necesidades (por lo menos un 80%-90% de lo que necesitamos en los cuadros de mando). No nos olvidemos que la intención no es tener un producto departamental del que seguro que ya disfrutamos-, sino buscar una solución global.

En muchas ocasiones todo esto se olvida. Por ejemplo, intentamos mejorar el ERP o el CRM para que nos proporcione un conjunto más elaborado de indicadores, de gráficos e informes; el departamento financiero presiona para que se use su modelo de control sobre los indicadores en una herramienta que han hecho diez años altamente fiable, etcétera. Y a esta altura se ha perdido el enfoque corporativo y tenemos a tener sobre la mesa los famosos "intangibles de negocio". Hay que ser claro con el objetivo y tener una amplia interacción con varios proveedores de BI y cuadros de mando para que se cubran las necesidades de nuestro negocio.

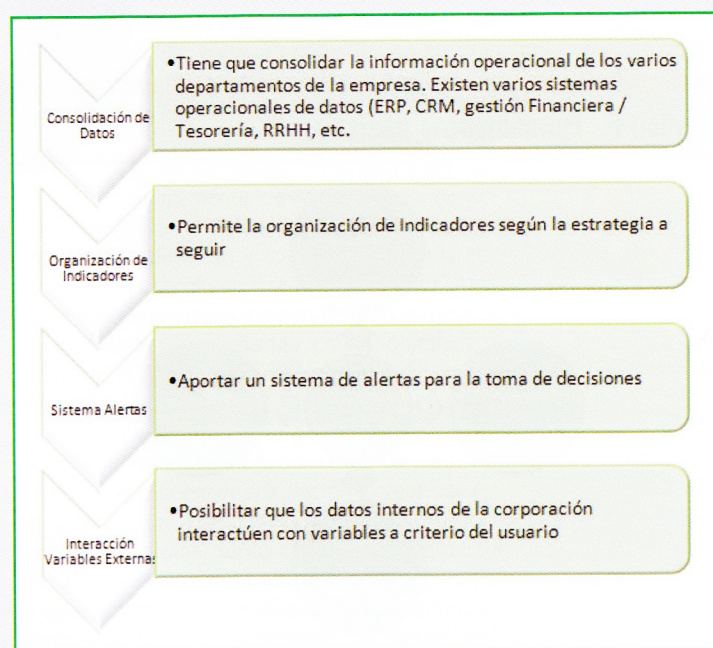
La solución global de cuadro de mando deberá respetar por lo menos los siguientes principios (Gráfico 4):

- Tiene que consolidar la información operacional de los varios departamentos de la empresa. Existen varios sistemas operacionales de datos (ERP, CRM, gestión financiera / tesorería, RR.HH., etcétera). El uso de los datos es distinto en cada departamento, pero los indicadores resultantes de la consolidación serán comunes.

Gráfico 3. Pasos hacia el cuadro de mando global



Gráfico 4. Solución global de cuadro de mando





No siempre los indicadores departamentales sirven para medir el comportamiento global de la empresa, al estar enfocados en áreas específicas

- Debe permitir la organización de indicadores según la estrategia a seguir. Esto generará, por ejemplo, una clasificación de cuadros de mando operacionales, cuadros de mando estratégicos y cuadros de mando tácticos.
- Ha de aportar un sistema de alertas para la toma de decisiones que nos permita controlar fácilmente nuestra situación actual con el objetivo al que queremos llegar.
- Tiene que posibilitar que los datos internos de la corporación interactúen con variables a criterio del usuario. Esto permite simular escenarios futuros para evitar el fracaso y usar escenarios anteriores para repetir éxitos.

Atendiendo a las definiciones anteriores, podríamos asegurar que el modelo tendría fundamentos distintos en cada compañía, pues dependería de infinidad de factores tanto internos como externos.

Aún dándose diferentes fundamentos, podemos destacar los que se consideran básicos y comunes a

todos los modelos que se deben abordar independientemente de la tecnología que se aplique (Gráfico 5). Dichos elementos son claves para elaborar el esquema a seguir en la implantación de una solución que permita gestionar toda la información relevante para la creación de un cuadro de mando. Se podrían resumir en los siguientes:

- Definición de la misión, visión y valores de la organización.
- Síntesis de objetivos y visualización de los mismos mediante mapas estratégicos.
- Diferenciación ante el mercado.
- Elaboración de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.
- Creación de planes para la consecución de los objetivos.
- Asignación de responsables para hacer cumplir las diferentes iniciativas creadas.
- Evaluación correcta del modelo propuesto.

Por otro lado, es cierto que ni en el mismo sector puede hablarse de modelos exactamente iguales, pues la estructura dependerá de la utilidad que cada compañía quiera sacar al modelo.

Tampoco podemos olvidarnos de que cada empresa parte de un sistema de planificación existente, de una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo y cultura. La implantación de un sistema como el cuadro de mando supone un cambio en la organización y es fundamental para minimizar el rechazo de los componentes que la integran. Hay que aprovechar aquellas cosas que estén hechas y sean satisfactorias, procurando que no se solapen las nuevas iniciativas con procesos ya elaborados.

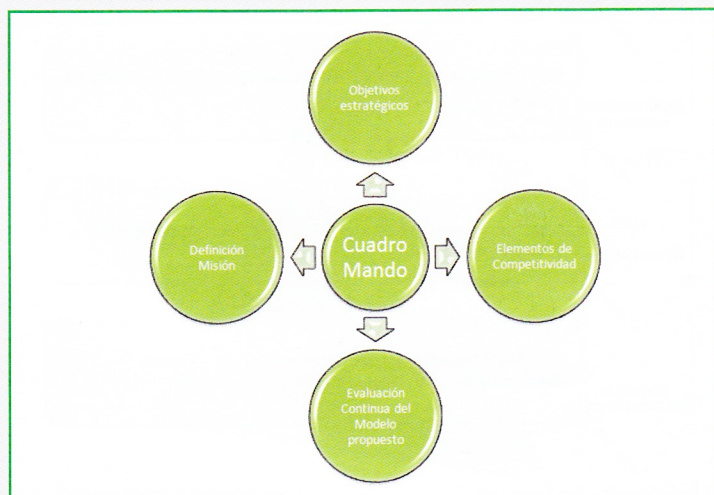
Otro factor clave que determina la composición de los cuadros de mando, se encuentra en los problemas a los que se enfrenta cada compañía.

Aunque la argumentación anterior nos puede llevar a la conclusión de que no existe un modelo de cuadro de mando, se puede decir, de forma genérica, que la estructura del cuadro de mando debe seguir un criterio piramidal de información, teniendo en cuenta sus diferentes usuarios.

Para diseñar un cuadro de mando, sea del tipo que sea, debemos identificar las necesidades de información sobre la base de los factores clave derivados del entorno y de la estrategia elegida por nuestra compañía para competir.

La claridad con la que las empresas sean capaces de definir y establecer sus estrategias es una de las claves fundamentales para una correcta definición y un correcto diseño del cuadro de mando y de sus indicadores.

Gráfico 5. Fundamentos básicos



Una vez configurados los factores clave, el establecimiento de los objetivos será el elemento fundamental del diseño. Estos objetivos se determinarán en función de aquellas áreas y actividades clave que necesitan ser estudiadas y medidas.

Los objetivos serán cuantificados mediante los indicadores, que determinarán la consecución, el desarrollo y las mejoras que se van produciendo en cada una de ellas. Como el ciclo no se cierra, esta información de las actividades a través de los indicadores va determinando la consecución de los objetivos y su realimentación futura.

A partir de este punto, el diseño del cuadro de mando se centra en la identificación concreta de los emisores y usuarios de la información. La participación de los usuarios es un factor esencial para el buen funcionamiento y posterior utilización del cuadro de mando como herramienta de información y gestión global.

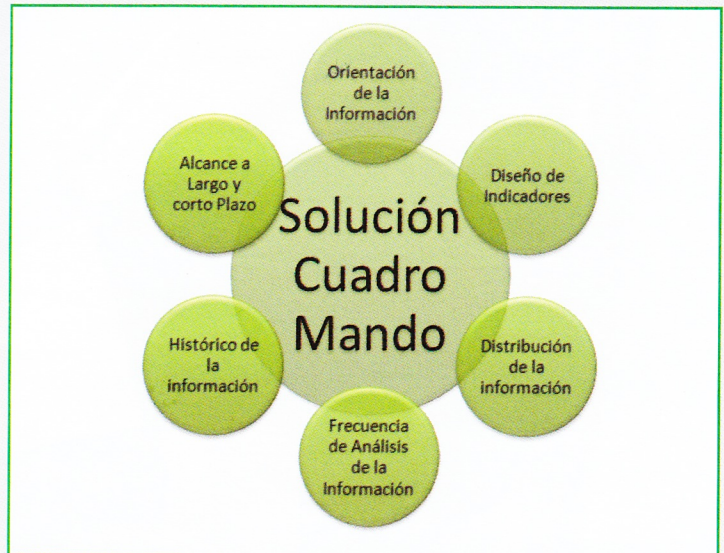
Combinando la participación de los emisores de información y los usuarios de la misma se elegirá la tecnología adecuada para gestionar la información. La tecnología aplicada va a ser responsable de una parte del éxito del diseño del sistema de información. Aspectos a tener en cuenta suelen ser el manejo de la herramienta (cuanto más sencilla mejor) y el coste.

Por último, es necesario especificar las características de la propia información en aspectos tales como los siguientes (Gráfico 6):

- Orientación de la información (hacia la gestión interna, externa, el control, la planificación, etcétera).
- Diseño y establecimiento de los indicadores clave.
- Soporte que va a darse a la información (papel, consulta en pantalla, etcétera).
- Forma en que la información va a ser presentada (numérica, gráfica, mixta, etcétera).
- Frecuencia de la información (cuadro de mando diario, semanal, quincenal, mensual, etcétera).
- Horizonte de la información (alcance de la información en el corto, medio y largo plazo). Normalmente, este punto va en consonancia con el plazo de los distintos objetivos.

Este conjunto de características determinará la utilidad y el uso continuado del cuadro de mando como herramienta de gestión. Todas las mencionadas son importantes; sin embargo, el soporte, la forma y la frecuencia de la información son elementos básicos

Gráfico 6. Características de la información



cos al identificar o establecer la utilidad del sistema para la toma de decisiones.

Es evidente que la implantación de los cuadros de mando mejora los resultados de la organización, si bien dicha mejora no se produce en el corto plazo, ya que el objetivo, como hemos visto a lo largo de este artículo, tiene un componente importante en el largo plazo.

Si el modelo se implanta de una forma exitosa, los cuadros de mando constituirán el núcleo fundamental de la información que maneje la dirección de la empresa.

Su estudio, seguimiento y análisis deben ser objeto del máximo rigor y respeto por parte de la dirección, pues si están bien diseñados se acabarán convirtiendo en una herramienta crítica y operativa del seguimiento de la gestión.

Los beneficios que proporciona un cuadro de mando no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son de gran provecho, pues ayudan, involucrando en los objetivos y metas de la compañía, a gran parte de la organización.

Son innumerables los beneficios de implementar un cuadro de mando de negocio a nivel corporativo. Aunque sea un proceso de adaptación y organización interna, dará lugar a un control y visión de negocio que permitirá caminar junto con el colectivo de su empresa hacia un "océano azul", evitando el contagio de la volatilidad de los mercados actuales y optimizar los medios competitivos superando los "intangibles" de su organización. ■