

## 2. Usar la información para controlar sus negocios

Desde la revolución industrial, los líderes en el comercio y en la industria han estado marcados por la difícil tarea de entender los negocios que controlan y para ello han adoptado una variedad de técnicas con el fin de poder «coger por el mango» aquellas funciones y elementos que hacen que los negocios funcionen realmente. Estas técnicas han abarcado desde tareas relativamente simples, como el recuento diario de todas las existencias en un rincón de una tienda al término de cada jornada de ventas, hasta pronosticar patrones de crecimiento, a diez años vista, de la demanda mundial de lana por medio de sofisticados modelos econométricos.

Más de allá de la simplicidad o complejidad de las técnicas aplicadas, es evidente que el directivo de empresa siempre intenta asimilar nuevas ideas y conceptos para un mejor entendimiento y control de sus negocios.

El propósito de este capítulo es describir los canales de información disponibles en apoyo del directivo actual, analizar sus prioridades de información y sugerir cómo debería enfocar la información para satisfacer sus necesidades futuras. Los resultados del programa de entrevistas realizado con ejecutivos han servido de base para presentar una perspectiva práctica y equilibrada del problema.

### DEFINICIÓN DE UN DIRECTIVO

A los fines de este libro, un directivo-ejecutivo se engloba dentro de las siguientes categorías de personal:

- Consejeros delegados (CD)
- Directores generales (DG)
- Responsables de compañías, de subsidiarias, de divisiones, unidades de negocios y áreas funcionales principales, tales como compras, producción y finanzas
  - En otras palabras, la alta dirección de una organización.

Esta definición no incluye el consejo de administración puesto que se presupone que el consejero delegado, y cualquier otro responsable miembro del consejo, representan adecuadamente los requerimientos de dicho consejo. En ciertos casos, puede ser necesario incluir al presidente del consejo u otros directores no ejecutivos dentro de la categoría de directivos, ya que, en ocasiones, tienen necesidades especiales.

## **ENFOQUES UTILIZADOS POR LOS DIRECTIVOS PARA OBTENER INFORMACIÓN VÁLIDA**

Es interesante observar el compromiso y la dedicación del jefe «de toda la vida» que ha luchado para construir su negocio durante los últimos treinta años y que, finalmente, alcanzado el éxito, se encuentra ahora con un negocio en rápida expansión. Este directivo de ayer dirige sus negocios, en primer lugar, basándose en una apreciación práctica, fundada en la experiencia, de las prácticas industriales o del comportamiento del personal, etc., y, en segundo lugar, confiando en la intuición y en un criterio de valoración largamente arraigado, que, en muchas situaciones, se encuentran registrados en su mente o en escritos confidenciales.

Este enfoque funcionó, y bien, para los negocios pequeños y estáticos. Sin embargo, una empresa en expansión, con volúmenes de información cada vez más grandes, con una competencia cada vez más dura y con exigencias cambiantes cada vez más frecuentes, dejará a nuestro «viejo» patrón completamente fuera de tono para atender y gestionar las nuevas y singulares demandas de los bancos, los ingenieros, los proveedores y los clientes simplemente porque las anotaciones manuales o el «estar al pie del cañón», hoy día, ya no bastan. Discutir diariamente, cara a cara, con los empleados memorandos de valoración de existencias especialmente codificados y disponer de sistemas informáticos transaccionales para algunas áreas fundamentales no son recursos lo suficientemente sofisticados para gestionar un negocio en expansión.

A medida que los negocios han ido cambiando e incorporando una nueva cultura empresarial, el viejo estilo de gestión de los negocios, informal y personal, ha sido gradualmente sustituido por un enfoque de gestión más estructurado, despersonalizado y apoyado en la información.

Los directivos actuales son profesionales exigentes que, a primera vista, parece que sólo necesitan indicadores clave de alto nivel para dirigir sus negocios. Sin embargo, en la práctica, el directivo actual todavía precisa, selectivamente, una información detallada en su mesa de trabajo. Los retos tecnológicos que esto supone pueden ser ciertamente notables, especialmente si las demandas del directivo no pueden ser satisfechas rápidamente porque la información requerida necesita ser extraída de sistemas diferentes y fragmentados.

El directivo competente de hoy retiene la primera cualidad del directivo de ayer, esto es, la necesidad de «palpar y sentir» el negocio, pero carece del tiempo necesario para un estilo de gestión basado en la «notación manual», como en el pasado.

## **DEFINICIÓN GLOBAL DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DEL DIRECTIVO**

Basándose en el programa de investigación y de entrevistas a directivos, el directivo actual requiere una información presentada en una forma sencilla de usar y en formato gráfico que cubra las tres grandes categorías siguientes:

- Estratégica.
- Táctica/externa.
- Operativa.

### **Información estratégica**

El directivo procura tener conocimiento de los componentes de los procesos internos de planificación de la organización. Esta célula de información necesitará incluir detalles de todas las facetas relevantes del ciclo de planificación de la organización, desde los presupuestos mensuales hasta los planes a largo plazo. Las cifras reales y presupuestadas del ejercicio corriente y de los cinco años anteriores deberán ser conservadas como una información de referencia disponible para atender las consultas del directivo. Además, los directivos necesitan datos para aplicar los criterios de evaluación cualitativa que desean llevar a cabo. Por ejemplo, datos relativos a programas estratégicos, tales como la Gestión de Calidad Total, pueden ser extremadamente valiosos allí donde se espera que el impacto sea importante, pero la evaluación de los logros efectivos y del proceso de realización es, con frecuencia, de una naturaleza menos tangible.

Las categorías de información estratégica que pueden interesar al directivo pueden resumirse en las siguientes:

- Presupuestos anuales.
- Pronósticos a uno y cinco años.
- Tendencias a tres y cinco años.
- Planes a cinco y diez años.
- Gestión por objetivos generalizada.
- Programas especiales tales como gestión de calidad total, seguridad e higiene.

### **Información táctica/externa**

El directivo moderno necesita, cada vez más, conocer los factores e influencias externos que inciden sobre la rentabilidad de la organización. Las técnicas modernas de planificación empleadas por los directivos incluyen un elemento táctico enfocado a corto plazo (uno o dos años) y diseñado para contrarrestar cualquier acción de la competencia que ponga en peligro la posición alcanzada en el mercado. Las alteraciones de factores externos, tales como el tipo de cambio, las cotizaciones bursátiles y las posiciones financieras, son también contempladas por la plani-

ficación táctica. Además, la planificación táctica se ha convertido en una de las estrategias defensivas principales contra los espías de negocios en los últimos tiempos, enfatizando la necesidad de mantener un estricto control de seguridad y de exactitud en los datos en esta célula de información vital del Sistema de Información Ejecutivo.

Las corporaciones agresivas, que procuran activamente adquirir o absorber otras empresas, también utilizan información táctica de forma significativa, generalmente a través del acceso a bases de datos confidenciales suministrado por agentes de bolsas o por la banca.

Las siguientes son algunas de las categorías de información externa más importantes que pueden interesar al directivo:

- Cuota de mercado.
- Determinación de precios competitivos.
- Estadísticas de realización/rentabilidad de la empresa.
- Información de mercado sobre la competencia.
- Tipos de cambio.
- Tipos de interés.
- Nuevos servicios/innovaciones, por ejemplo, la reacción de mercado a la introducción de un nuevo producto.
- Cotización bursátil y fluctuaciones.
- Necesidades especiales para industrias específicas, por ejemplo, precios de productos, cambios legislativos, etc.

## **Información operativa**

Para el directivo, la capacidad de reaccionar instantáneamente a cualquier problema o cuestión que pueda surgir en el desarrollo de su actividad cotidiana es tan o más importante que disponer de información estratégica o táctica. Si bien un consejero delegado o un director general no se preocupan en demasía por el detalle, la expectativa de poder comparar, al momento, la «cifra de ventas nacionales de ayer» o el resultado de las ventas de «este mes» comparado con las del mes pasado y con los valores presupuestados no es, de ningún modo, despreciable. Si las cifras son favorables o desfavorables, se requerirá una información más detallada, requiriéndose, por tanto, una respuesta rápida sobre una base de detalle progresivamente más elevado.

Las necesidades de información operativa pueden clasificarse en *indicadores esenciales diarios* e *información de naturaleza discrecional*, esta última disponible mensual o semanalmente como parte del ciclo normal de creación de informes.

## **Información diaria**

Normalmente, el directivo está interesado activamente en disponer de información diaria sobre aquellas áreas (por ejemplo, ventas, caja, inventario y produc-

ción) que «emiten» un primer mensaje de advertencia sobre cualquier deterioro en el rendimiento/rentabilidad de la empresa.

Los tipos de información diaria que pueden interesar al directivo son indicadores diarios de rendimiento en términos absolutos (pesetas, unidades, toneladas, etcétera) y en términos gráficos de áreas tales como las siguientes:

- Ventas.
- Devoluciones de ventas.
- Cobros en caja y pagos.
- Nivel de existencias.
- Estadísticas de producción.
- Resultados de fábrica.

### ***Información discrecional permanente***

Para el directivo, la información semanal o mensual de carácter permanente, en forma de indicadores clave de estabilidad en relación a los fondos empleados o a otros indicadores no financieros de la rentabilidad de la empresa, es de la mayor relevancia.

Los tipos de información de carácter discrecional que pueden ser de interés para un directivo en cada momento, expresados en términos absolutos y gráficos, son los siguientes:

- Ratios de capital circulante.
- Inversiones.
- Cuentas a cobrar.
- Cuentas a pagar.
- Ratios de tesorería.
- Gastos de personal.
- Estadísticas de clientes.
- Eventos promocionales significativos, por ejemplo, nivel de penetración, nivel de nuevos negocios en comparación con el coste de establecimiento, etcétera.
- Seguimiento de los proyectos principales.
- Estadísticas de higiene y seguridad.

## **LA OPINIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS EN ACTIVO**

La autora ha dirigido y realizado recientemente un programa intensivo de entrevistas con responsables de grandes empresas con la finalidad de recoger su visión acerca de la información en la empresa desde la perspectiva de «la vida real». En general, los resultados de dicho programa confirman que los sistemas de información ejecutivos son de una importancia crucial para los procesos de toma de decisiones del directivo actual. La revisión del considerable acervo de conocimiento

existente sobre el directivo, el cual ha sido investigado para la realización de este libro, suplementado con las entrevistas, revela un cambio significativo en la forma de pensar del directivo respecto al uso de la información.

En la actualidad, los directivos diferencian la información como sigue:

TIPO DE INFORMACIÓN	GRADO DE IMPORTANCIA	FRECUENCIA DE USO
Estratégica Táctica-operativa • Diaria • Discrecional	Esencial Útil Esencial Útil	Diario Semanal Diario/semanal Semanal/mensual

Históricamente, la tendencia de los directivos ha sido concentrarse en información puramente financiera para apoyar la toma de decisiones. Hoy día, las preferencias del directivo se inclinan notablemente hacia extractos de información estratégica y operativa que no es necesariamente financiera y que puede ser derivada de diversas fuentes. Asimismo, el directivo espera que esta información sea regular y esté disponible diaria o semanalmente en lugar de mensual o trimestralmente como en el pasado.

La figura 2.1 muestra la importancia de cada una de estas categorías de información (estratégica, táctica/externa y operativa) para el directivo, basándose en las respuestas obtenidas del programa de entrevistas que se realizó como estudio fundamental para la elaboración de este libro.

La figura pone de manifiesto claramente este notable cambio en el modo de pensar del directivo en los distintos sectores analizados por el programa de investigación. El cambio es evidente teniendo en cuenta que setenta de las ochenta compañías investigadas estaban utilizando un Sistema de Información Ejecutivo con fines estratégicos y operativos, y que en sesenta de las ochentas compañías dichos sistemas estaban operando sobre la base de un ciclo diario y mensual. Otro dato interesante que se deriva de la tabla de la figura 2.1 es la baja incidencia del uso de datos externos, sólo diez de las ochenta compañías estudiadas.

En términos sencillos, la investigación viene a confirmar un nuevo enfoque del directivo, cuyo centro de interés es la información estratégica y operativa, y un entusiasmo generalizado para utilizar las tecnologías de un Sistema de Información Ejecutivo como prioridad de primer orden.

Otra demostración de que los directivos están utilizando, proactivamente, estos Sistemas queda de manifiesto en las siguientes opiniones abiertamente expresadas por los directivos entrevistados:

- «El Sistema de Información Ejecutivo ha costado lo suyo pero ha compensado ampliamente su coste con la mejora en los rendimientos que se han logrado con las nuevas herramientas de decisión que ahora disponemos.»
- «Delegando responsabilidades, hemos asumido un actitud displicente hacia las actividades del día a día y nos hemos concentrado, usando nuestro

**Calificación según importancia de la información para el directivo** Figura 2.1

Tipo de industria	Número de firmas	Criterios clave de negocios			Frecuencia
		Estratégico	Táctico/ Externo	Operativo	
Banca/Finanzas	13	2	3	8	Diaria
Servicios de negocios/Propiedad	3	1		2	Semanal
Servicios de la comunidad	5	1		4	Mensual
Construcción	1		1		Mensual
Varios	1			1	Mensual
Seguros	10	3		7	Diaria
Fabricación					
• Química/Carbón	6	3	1	2	Diaria
• Alimentación	4	2	1	1	Mensual
• Maquinaria/Equipos	9	2	2	5	Semanal
• Metal	2	1		1	Semanal
• Varios	4	2	1	1	Diaria
• Papel/Imprenta	1			1	Diaria
Servicios recreativos	1	1		1	Diaria
Recursos	2			2	Trimestral
Comercio					
• Minorista	1			1	Semanal
• Mayorista	5	3	1	1	Semanal
Transporte	3	1		2	Mensual
Servicios públicos	9	3		6	Diaria
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>45</b>	

Sistema de Información Ejecutivo, en los informes de rendimiento y rentabilidad y en el análisis de los desvíos.»

- «Nos comparamos, en cada momento, con la mejor práctica en nuestra industria a nivel mundial, todo ello a través del sistema de inteligencia sobre los competidores que hemos incorporado en nuestro Sistema de Información Ejecutivo.»
- «El objetivo de nuestro Sistema de Información Ejecutivo es obtener un soporte para atacar problemas al más alto nivel, en lugar de revisar series de cifras o comentar las variaciones del dólar.»
- «Pensando con ingenio y usando nuestro Sistema de Información Ejecutivo para obtener y evaluar los indicadores externos, tales como las tendencias de compras de nuestros diez clientes más importantes, nos ha ayudado a descifrar el impacto directo en el ciclo de producción/entrega.»
- «Una vez por semana, recopilamos información detallada de las pérdidas y ganancias en nuestro negocio. En veinticuatro horas, esta información se encuentra disponible en formato gráfico a partir de nuestro Sistema de Información Ejecutivo. Yo puedo revisar esta información apenas está disponible sin importar en qué lugar del mundo me encuentre en ese momento.»
- «Usar un ordenador personal es muy simple. Una vez que introduzco la clave, sólo tengo que presionar dos teclas para tener en pantalla mi Sistema de Información Ejecutivo.»
- «Tenemos una montaña de información que podemos condensar rápidamente mediante nuestro Sistema de Información Ejecutivo.»
- «Me encantaría poder enviar un fax automáticamente desde mi despacho y alertar a mi Sistema de Información Ejecutivo para que felicite, automáticamente, al vendedor que haya superado sus objetivos de ventas del mes anterior.»

## CONCLUSIÓN

Es interesante observar que el directivo actual posee una perspectiva más amplia de las influencias internas o externas que inciden sobre los negocios y que, además, está realizando los esfuerzos imprescindibles para definir el sistema de información de datos necesario para dirigir una organización en los años noventa.

De acuerdo con los resultados del programa de entrevistas y otros datos disponibles de la investigación, se puede concluir que el empleo del Sistema de Información Ejecutivo como catalizador de la ayuda a la toma de decisiones se encuentra muy arraigado en la «comunidad» de directivos. Además, se espera que, a mediados de los años noventa, se produzca otro salto cualitativo hacia una mayor sofisticación de estos Sistemas a medida que las organizaciones vayan dejando, de forma gradual, la cultura doméstica para introducirse en el ámbito de la actividad internacional, en el cual la información debe ser tratada sobre una base global si se quiere preservar la capacidad competitiva. La figura 2.2 describe gráficamente los retos determinados por este nuevo entorno global.

## El nuevo directivo global

32

Figura 2.2

