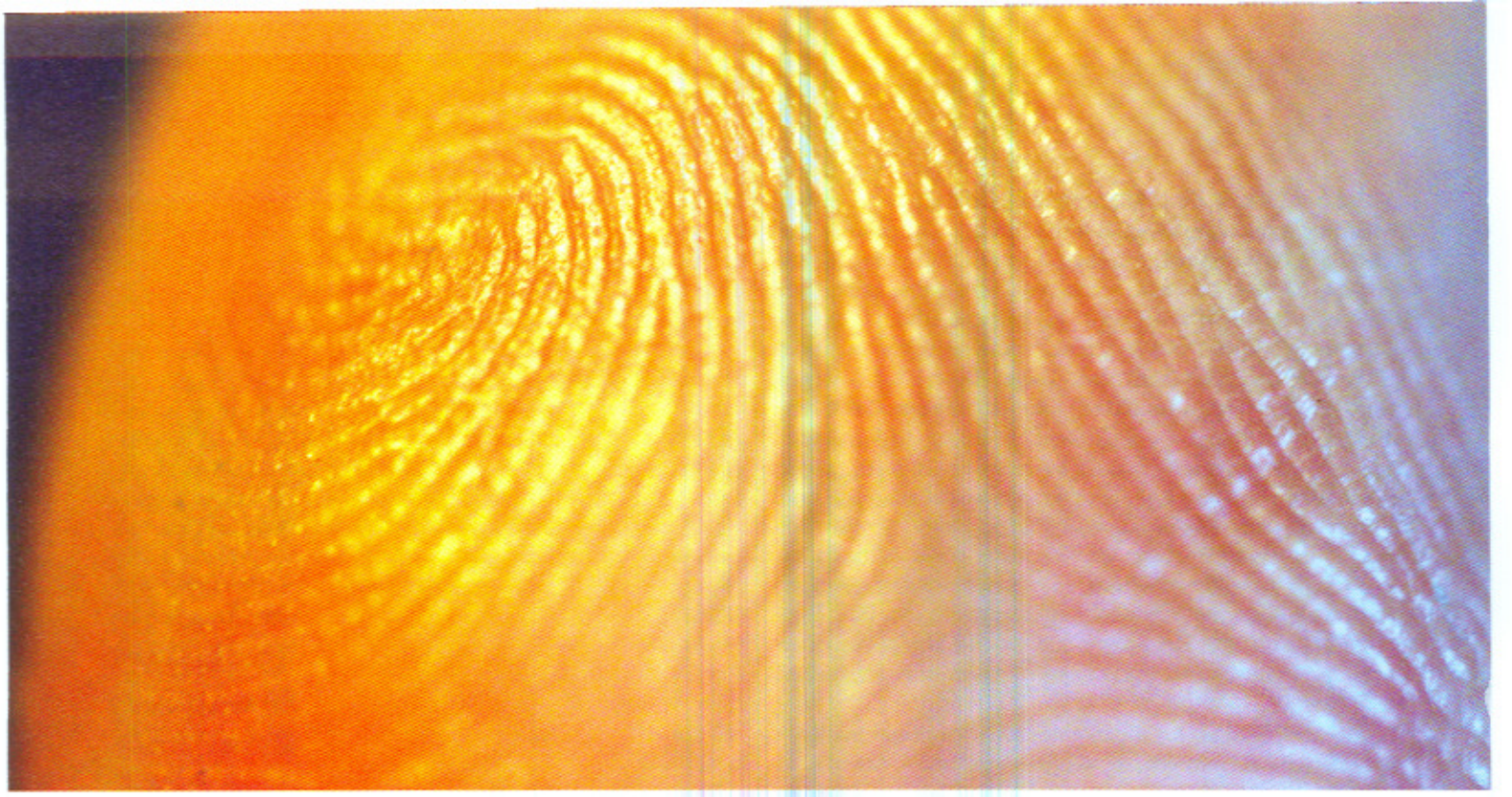

La inteligencia aplicada al negocio

Identificación de relaciones entre medidas de rendimiento como soporte a la toma de decisiones corporativas

Por Darío Franco y Raúl Rodríguez

La historia naval nos deja constancia de que hasta el siglo XIX los veleros podían navegar exclusivamente cuando el viento incidía total o parcialmente sobre la popa de una embarcación. Estos veleros estaban aparejados con velas cuadras, las cuales poseían muy escaso margen de giro. De este modo, llegar a destino era una cuestión fortuita. Cualquier previsión estaba sujeta a la voluntad mitológica de Eolo, Señor de los Vientos.

Hoy en día, con los veleros de la Copa de las Américas anclados en el puerto de Valencia, es posible ver cómo ha evolucionado el mundo de la vela. El ingenio del Hombre le ha permitido diseñar mecanismos capaces de aprovechar cualquier ráfaga de viento e incluso poder navegar contra el viento. Ante la realidad de ver doblegada su voluntad y para fastidio de los valencianos, Eolo se muestra distraído, ausente o se limita a aparecer con toda su fuerza.

El mundo de los negocios tiene mucho que aprender de esta metáfora. Todos sabemos de la fuerza incontrolable y voluntad cambiante del Eolo moderno: el Mercado.

En el mar de los negocios, algunas empresas se limitan simplemente a dejarse llevar por la fuerza del mercado. Si existen rachas de viento favorable, éstas empujan la cuenta de resultados al alza. Cuando la dirección del viento cambia, las cosas se complican. Las velas cuadras impiden adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

El mayor número de empresas parece tener velas de cuchillo y todo lo necesario para adaptarse a condiciones eólicas cambiantes. Aún así, muchas parecen estar a la

deriva, con rumbo fijo. Una primera cuestión aparece: ¿no pueden o no quieren?

Esta realidad nos conduce a una primera aproximación de la inteligencia aplicada al mundo de los negocios: el objetivo es conocer en todo momento hacia donde sopla el viento y mantener el velero en el rumbo adecuado hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Esto presupone la existencia de tres aspectos fundamentales:

- Establecer cuál es el destino deseado, es decir, determinar cuáles son los objetivos empresariales que se persiguen,
- Conocer hacia donde sopla el viento - cómo se mueve el mercado - y determinar los cambios de rumbo necesarios en cada momento
- Tener un velero maniobrable, una organización cuyos procesos de negocio tengan la flexibilidad necesaria para asumir los cambios de rumbo con la rapidez necesaria.

A lo largo de este artículo nos centraremos en describir la utilidad de los sistemas de medición del rendimiento empresarial como un instrumento estratégico que permite ver cómo la empresa se encamina a la consecución de los objetivos que se ha planteado conseguir y las estrategias que se han implementado para ello.

La medición del rendimiento

Las empresas siempre han utilizado diferentes métodos para gestionar y controlar su rendimiento. En un principio solamente se prestaba atención a las medidas de rendimiento financieras las cuales indicaban si se ganaba o se perdía dinero. Medidas tan simples como ver si había suficiente dinero en caja o controlar el nivel de deudas eran aceptadas como eficaces por la mayor parte de las empresas. Toda vez que los sistemas empresariales evolucionaron también se acrecentó la necesidad de establecer medidas financieras más eficientes para poder conocer el verdadero estado del negocio. Así, se crearon las cuentas anuales que controlaban, a través de resultados de ratios financieros anuales, la salud económica de la empresa. Sin embargo, ya se intuía que dichas medidas financieras no eran una causa en sí mismas sino que más bien reflejaban el efecto de las acciones de la empresa en todos sus ámbitos: cuota de mercado, eficiencia productiva, nivel de servicio, etc. Como consecuencia de dicha conciencia, se empezó a definir, controlar y monitorizar las denominadas medidas no financieras, las cuales eran, a diferencia de las financieras, medidas escogidas de una forma muy subjetiva por cada empresa. En ausencia de un método estructurado de diseño y definición, las medidas de rendimiento definidas no eran habitualmente útiles a la empresa y, más que facilitar la toma de decisiones, en ocasiones la entorpecían, ya que una empresa definía un conjunto de indicadores de rendimiento los cuales en sí mismos solamente aportaban datos acerca de incrementos/decrementos de las medidas de rendimiento entre varios períodos de tiempo.

Entonces, y fundamentalmente a partir de los trabajos de Kaplan y Norton en su propuesta acerca del Cuadro de Mando Integral, es cuando se desarrollan sistemas que son capaces de medir el rendimiento en base a un método estructurado el cual deriva, a partir de la estrategia de una empresa, una serie de objetivos a alcanzar y unas medidas de rendimiento asociadas a dichos objetivos: Los Sistemas de Medición del Rendimiento (SMR) tal y como se conocen en la actualidad.

La sistematización de la medición del rendimiento

En general, la mayoría de las empresas carecen de un SMR completo, aunque muchas pueden tener implantados medidas de rendimiento, ya que la palabra "sistema" conlleva una serie de implicaciones que son difíciles de abordar desde una perspectiva integrada en el ámbito de la empresa:

- Entender el proceso de diseño y definición del SMR y de sus elementos de una forma global.
- Definir adecuadamente los objetivos que se derivan de la estrategia corporativa y que son claves para el desarrollo de la empresa.
- Definir un número eficiente de medidas de rendimiento asociadas a los objetivos.
- Adquirir y mantener los datos que alimentan a las medidas de rendimiento.
- Establecer relaciones entre elementos clave del SMR.

El tratamiento de este último punto es un aspecto realmente innovador dentro de la gestión del rendimiento en general y de los sistemas de medición de rendimiento en particular. Los SMR son una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones a las empresas en base a validar si se alcanzan o no los objetivos empresariales, cuando son definidos para un periodo de tiempo. Para ello, cada objetivo se asocia a una o más medidas de rendimiento las que, a lo largo del tiempo, van tomando diferentes valores que determinan la consecución o no de esos objetivos.

Como destaca claramente Alfaro (2003), un aspecto muy importante de los SMR es la necesidad de disponer de 'trazabilidad' entre cada uno de los elementos que lo componen. En su propuesta de SMR, establece una aproximación metodológica para vincular objetivos y medidas de rendimiento a través de identificar y establecer un conjunto de estrategias y factores críticos de éxito que han de facilitar el grado de alcance de los objetivos empresariales a partir de la medición de determinados parámetros.

De esta forma, para cada una de esas medidas de rendimiento se asocia un rango de valores concreto, de forma que, si los datos que recoge la medida de rendimiento se encuentran contenidos entre ese rango preestablecido, se concluye que el objetivo asociado a la medida de rendimiento en concreto se está alcanzando y viceversa.

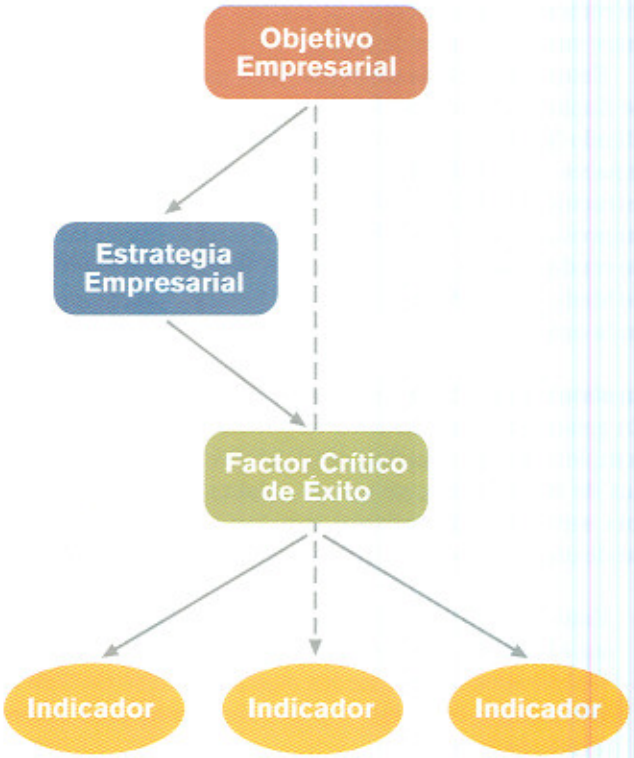

Figura 1: Elementos básicos de un SMR (Alfaro, 2002)

Un paso más allá de los SMR: relaciones cuantificables entre indicadores

Sin embargo, hay una componente importante que tanto los expertos de las organizaciones como los analistas externos intuyen aunque todavía desde una perspectiva lejana en su demostración: la existencia de relaciones e interrelaciones entre medidas de rendimiento.

Dichas relaciones podrían darse, y de hecho se dan en las empresas, de forma que, por ejemplo, una medida de rendimiento causa pueda hacer que una medida de rendimiento efecto varíe y que sobrepase el rango de valores asignados, comunicando al sistema que su objetivo asociado no está siendo alcanzado. En estos momentos, la empresa en cuestión entra en un proceso ciego de decisión, ya que solamente sabe que el objetivo en concreto no está siendo alcanzado, pero no sabe las causas. Eso puede llevar a una revisión/modificación de las diferentes acciones/estrategias (si existen) que están siendo empleadas por la empresa para alcanzar ese objetivo en concreto, lo cual no ataca al problema de raíz sino que solamente le da una solución que, en general, será no sostenible en el tiempo y podrá acarrear la toma errónea de decisiones. La solución sería poder establecer inequívoca y objetivamente esas relaciones entre medidas de rendimiento y poder analizar y tomar decisiones con una información adicional que hasta el momento no se contempla.

Un ejemplo para ilustrar este comportamiento podría darse cuando una medida de rendimiento que mide el nivel de servicio de una organización (causa) es afectada por otra medida de rendimiento tal como por ejemplo eficiencia de los suministradores de la empresa (efecto). En general, una relación causa-efecto fuerte puede provocar que variaciones de la medida causa lleven a la medida efecto fuera de los límites establecidos, por ejemplo haciendo disminuir el valor del nivel de servicio mensual de la empresa por debajo del 95% prefijado. Un decisor entonces revisaría las estrategias/acciones que se hubieran definido para alcanzar el objetivo al que se asocia la medida efecto ya que el SMR indica que no se está alcanzando. Con la identificación inequívoca en magnitud y sentido de dicha relación, expertos de la empresa podrían rastrear primero el comportamiento de la medida causa antes de analizar/modificar las acciones/estrategias definidas para alcanzar un nivel de servicio mayor del 95%. En este ejemplo en particular, podrían observar que variaciones en la medida de rendimiento causa, por ejemplo debido a huelgas o problemas externos de los suministradores de la empresa, están haciendo que la medida efecto no se sitúe entre sus límites prefijados.

En la figura 2 se puede observar el proceso para identificar relaciones entre medidas de rendimiento definidas en el contexto de un SMR y su posterior aplicación como información adicional a la toma de decisiones en las empresas. La parte más operativa y que conlleva una gran dificultad inherente es la identificación de la técnica matemática más apropiada para identificar las relaciones entre medidas de rendimiento. En general, dicha técnica podrá cambiar en función de características asociadas a los datos recogidos por las medidas de rendimiento.

En general, este mapeado causa-efecto entre indicadores de rendimiento conlleva las siguientes ventajas:

- Identificación de relaciones e interrelaciones entre medidas de rendimiento que a priori no son intuitivas, y demostración de la existencia o de la no existencia de aquellas relaciones que se dan por sentadas en la empresa.
- Mejora de la gestión del SMR: Reducción del número de medidas de rendimiento a controlar/monitorizar en el tiempo.
- Mejora de la toma de decisiones corporativas. Las empresas disponen de una valiosa información adicional a la hora de tomar decisiones basándose en relaciones construidas en base a la manipulación de datos reales en vez de opiniones subjetivas.

En la actualidad, el proceso de identificación y cuantificación objetiva de relaciones entre medidas de rendimiento, así como su posterior aplicación para la toma de decisiones corporativas, ha sido detalladamente recogido en una propuesta desarrollada por Rodríguez (2007). Esa propues-

ta ha sido aplicada a organizaciones industriales habiéndose obtenido resultados satisfactorios y, lo que es más importante, útiles para la gestión de la empresa y para la toma de decisiones.

Golpe de timón

Los SMR, tanto los que actualmente están implantados en algunas empresas como la próxima generación que está por llegar, ayudan a determinar si la empresa se está encaminando hacia la consecución de los objetivos empresariales o, en caso contrario, dónde existen aspectos que deben mejorarse.

Retomando nuestra metáfora inicial, el SMR actúa como un vigía de la embarcación que alerta acerca de los posibles cambios de rumbo que hay que tomar.

En este punto se hace imprescindible contar con el tercer elemento que se ha comentado anteriormente: un velero maniobrable que responda a la voz de mando que anuncia el golpe de timón.

Desde el punto de vista organizativo, esto implica que contar con un SMR puede ser de poca o nula utilidad si, ante la necesidad de llevar a la práctica un cambio de rumbo, la organización hace uso de sus velas cuadras.

Para ser capaces de poder conseguirlo necesitamos una organización flexible; que pueda reconfigurar su velamen y aprovechar las condiciones cambiantes del viento. Esto sólo se consigue implantando un enfoque adecuado de Gestión de Procesos de Negocio soportado en infraestructuras tecnológicas flexibles. Si bien no es objeto de este artículo, nos aventuramos a decir que la propuesta de BPM soportada en Arquitecturas Orientadas a Servicios nos permitirá conseguirlo.

Epílogo

A lo largo de estas reflexiones hemos intentado mostrar que existen muchas acepciones del término inteligencia cuando se aplica al mundo de los negocios.

En numerosos foros acerca de Business Intelligence se recurre a la bien conocida frase de Charles Darwin en la que se expresa que quien sobrevive en un entorno hostil no es ni el más fuerte ni el más inteligente sino quien tiene la mayor capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

En el contexto empresarial es necesario vigilar la consecución de los objetivos estratégicos que se marcan desde la Dirección. En ese camino, los SMR de próxima generación pueden aportar nuevos elementos de apoyo a la toma de esas decisiones identificando relaciones causa-efecto entre los indicadores bajo análisis.

Por último, cuando esos SMR alerten acerca de un cambio en la dirección del viento, nuestro velero debe estar preparado para responder al golpe de timón de forma inmediata. De no hacerlo, el viaje puede ser largo, penoso y duro. ■

Darío Franco es Socio del Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de la Producción, CIGIP y Raúl Rodríguez es Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

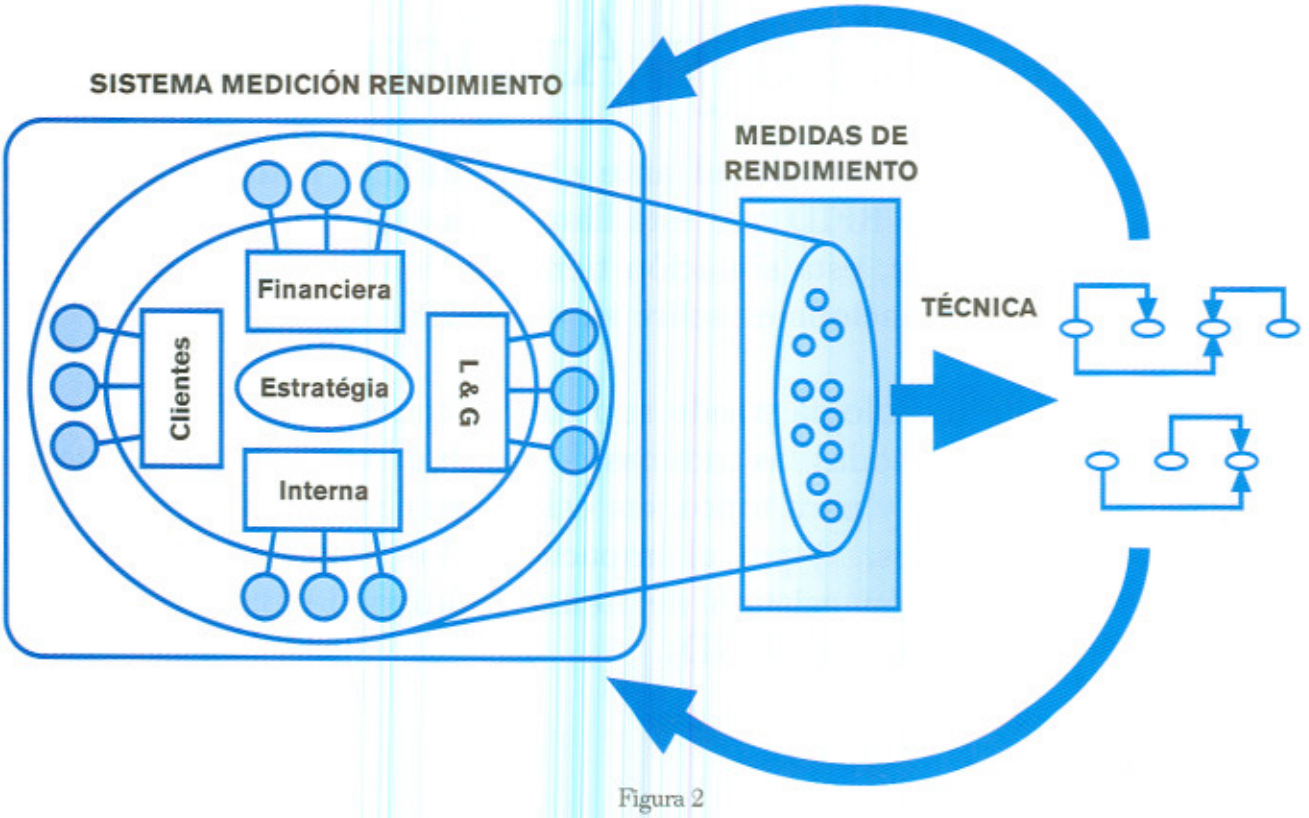

Figura 2