

La Pirámide de la Información

Últimamente estamos asistiendo a cierta confusión respecto a los diferentes elementos que configuran la información de una empresa. Así, observamos cómo se usan con cierta asiduidad términos en su acepción anglosajona tan dispares como ERP, EIS, BSC, etc., cuando se hace referencia al sistema de información de una empresa, significando estos términos conceptos completamente diferentes.

Vamos a tratar en este artículo de clarificar algunos de ellos. Con este fin representamos en la figura que hemos denominado la "pirámide de la información" los diversos elementos que configuran el sistema de información de cualquier empresa. (ver página siguiente).

SISTEMA TRANSACCIONAL (ERP)

En la base de la pirámide se sitúa el "sistema transaccional" de la empresa que debe dar respuesta a los procesos operativos que

permiten la gestión diaria de la misma. Entre estos procesos podemos citar la facturación, el almacén, la producción, la logística, la gestión de compras, la gestión de cuentas a cobrar, la contabilidad, la tesorería, etc.

Son sistemas básicos en cualquier organización sin los cuales se produciría un parón absoluto en su actividad.

La versión más sofisticada de los sistemas transaccionales es lo que conocemos como "enterprise resource planning" (ERP) que, aunque su traducción literal al castellano no ayuda a un conocimiento exacto del término, podríamos traducir como "sistemas integrados de gestión empresarial", y de los cuales podemos definir dos características básicas:

- Por encima de todo persiguen la integridad del dato. El dato debe ser único y estar a disposición de cualquier persona en una organización.
- Son modulares, de modo que permiten que cada organiza-



ción incorpore aquellos módulos necesarios para la gestión de la cadena de valor de su negocio.

Tras esta descripción debemos tener claro que los usuarios de un ERP son el 100% del personal de una organización empresarial.

CUADRO DE MANDO ECONÓMICO FINANCIERO (CMEF)

La debilidad en los sistemas ERP radica en que sólo procesan

datos reales que están ocurriendo y no permiten la fijación de objetivos a futuro. Estos objetivos se pueden asignar a través de lo que denominamos en el siguiente nivel de la pirámide de la información como el "Cuadro de Mando Económico-Financiero" (CMEF).

El objetivo básico del CMEF es establecer el modelo de planificación y control de gestión económico-financiero necesario para el eficaz control de los factores

(Continúa en la pág. 2)

FINANZAS
CORPORATIVAS

Edita
Altair Consultores en Finanzas
Corporativas S.L.

Producción
Productos Editoriales del Mercado S.A. /
PREMSA
(Grupo ECO3)

Depósito legal
V-0177-2000


ALTAIR

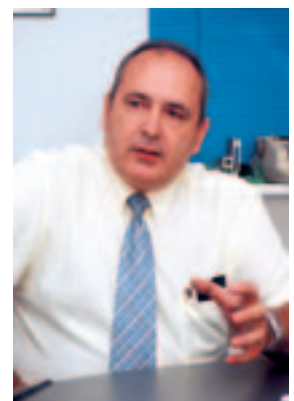
Proyectos Desarrollados

En este número, hablamos de la implantación de un Cuadro de Mando Económico-Financiero para **Olympic Import, S.L.** Esta compañía murciana dedica su actividad a la importación de productos textiles. La empresa centra sus objetivos a corto plazo en la penetración y asentamiento en el difícil y exigente mercado oriental, además de superar la dura competencia del entorno.



Nuestros Clientes

Don **José Aparisi**, gerente de **Techos Ligeros, S.L.**, nos habla de su empresa y productos, así como de sus proyectos de futuro. Además, cuenta por qué contrató a **Altair** para desarrollar su gestión financiera.



críticos de éxito del negocio, integrado por el presupuesto económico y el de tesorería, junto con el control presupuestario. Los beneficios de disponer de un CMEF son los siguientes:

- El CMEF permite combinar y coordinar inteligentemente todas las fuerzas que integran una organización en un único plan de acción. Esto mejora la eficacia de cualquier empresa.
- Puede medir el grado de eficacia en la consecución de los objetivos de una organización, a través del establecimiento de indicadores de gestión económico-financieros.
- Permite adoptar objetivos específicos en áreas concretas, lo que posibilita fijar "hitos" intermedios de éxito y evaluar la consecución de los mismos a lo largo del ejercicio.
- Libera tiempo para dedicarlo al análisis y a la toma de decisiones en un entorno de mayor conocimiento de la realidad económica de una organización, en lugar de dedicar el tiempo a la captura y elaboración de la información.
- La información que se presenta tiene calidad de "reporting", por lo que no se tiene que dedicar tiempo a su preparación.
- Permite adelantarse a los acontecimientos; pues estima los efectos de cualquier decisión con meses de anticipación. Esto aumenta la capacidad de maniobra y mejora la toma de decisiones.
- Mejora de forma notable la capacidad de gestión financiera, lo que redundará en un mayor aseguramiento de la liquidez, reducción de gastos financieros, mejora en la negociación bancaria, etc.

De la descripción aquí reflejada queda claro que los usuarios del CMEF ya no son el 100% del personal de una organización, sino que suelen ser los responsables y los mandos intermedios de las diferentes áreas operativas de la empresa.



SISTEMA DE INFORMACIÓN A LA DIRECCIÓN (EIS)

El problema con el nivel básico de la pirámide de la información radica en que aporta una multitud de datos, a veces incluso excesiva, dificultando en algunos casos los procesos de toma de decisiones.

Especialmente grave es este hecho si pensamos en la figura de los altos directivos de cualquier empresa, que no tienen tiempo suficiente para indagar entre la disparidad de datos existentes, consumiendo ese escaso tiempo en muchos casos en elaborar informes específicos, en lugar de poderlo dedicar al análisis y la toma de decisiones.

De este modo surgen los "sistemas de información a la dirección" (EIS, del inglés "Executive Information System"), como herramienta para dotar de mayor autonomía a la dirección, al proporcionar información más rápida y orientada a la toma de decisiones. Se reduce de una manera clara el tiempo de "reporting" y la estructura necesaria para su obtención, siendo la información más fiable, y se elimina el exceso de datos que muchas veces distrae la atención de los directivos.

Asimismo, integra las fuentes de información de manera que no llegan datos contradictorios a la dirección. Por último, debemos destacar la información "visual".

El EIS se orienta al análisis de la información crítica del negocio en relación con la estrategia de la

empresa, motivo por el cual los usuarios habituales son los responsables en cuanto a dirección y gestión (los dos primeros niveles en la pirámide funcional de cualquier empresa), a los cuales se les simplifica el proceso de toma de decisiones a partir de:

- Información breve, relevante, sin papeles, a tiempo e integrada.
- Completa, no exclusivamente económica e incorporando información del entorno.
- Con valor añadido (comparativos, ratios, tendencias, simulaciones, etc.).
- Simplificada y con mayor potencia de análisis (por excepción, con alertas, etc.).
- Análisis multidimensional.
- Permite mayor autonomía de la dirección respecto de los departamentos de sistemas de información.
- Visión compartida de la información.
- Presentación amigable.
- Acceso a la información allí donde el directivo esté (a través de Internet).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

El nivel más alto de la pirámide de la información queda reservado a la estrategia. Como ya mencionábamos en un artículo anterior, lo primero que debe realizar cualquier empresa es plasmar de forma clara cuál es su estrategia y comunicarla de forma efectiva a todos

los niveles de la organización. De no tener este aspecto claro, no pueden definirse correctamente los objetivos estratégicos y, por ende, los indicadores de gestión. Además, se fallará en lo esencial, que es ser capaz de implementar con éxito la estrategia.

Para ayudar a facilitar la plasmación de la estrategia de la empresa y la comunicación de la misma a toda la organización surge el concepto de Cuadro de Mando Integral (BSC, de su expresión en inglés, "Balanced Scorecard"), como herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El BSC, desde la óptica desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y en resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y crecimiento y aprendizaje". Sólo de esta manera se garantiza la consecución de los objetivos estratégicos que toda empresa debe tener fijados para lograr "sobrevivir" en un entorno cada vez más globalizado y cambiante.

Pues bien, con esta reflexión concluimos este paseo a lo largo de la pirámide de la información de cualquier empresa, donde hemos visto desde componentes orientados a la gestión operativa del día a día (ERP), pasando por la fijación de objetivos operativos a corto plazo (CMEF) y la información necesaria para la toma de decisiones (EIS), para concluir con la herramienta que nos ayuda a la definición del rumbo estratégico de la empresa a largo plazo (BSC).

Evalúen qué aspectos de la pirámide tienen cubiertos en su empresa y ya saben los que les quedan por cubrir. Suerte.

Daniel Martínez Pedrós
Socio-Director
dmartinez@altair-consultores.com