

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA : CONTROL DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE INDICADORES .

En este informe abordaremos el despliegue de la estrategia control de gestión, es decir la concepción y la implementación del sistema de control de las actividades (indicadores de control).

Una primera finalidad de la gestión es asegurar que los componentes operativos permitan realizar los objetivos estratégicos de la institución.

Los sistemas de control deben estar concebidos explícitamente para poner en práctica la estrategia ; deben asegurar el despliegue de la estrategia en la organización. Sin este despliegue, la estrategia queda solo como una proclamación ilusoria y el control de gestión perseguirá objetivos obsoletos.

El despliegue de la estrategia y el diagnóstico son dos aspectos dobles de una misma amplitud : entender las causas de un resultado, producir un resultado actuando sobre las causas.

Para realizar un despliegue de la estrategia del sistema de control, es necesario realizar un diagnóstico en donde se ponga de manifiesto los encadenamientos causas/efectos que generan un nivel de eficiencia global , lo que se expresa en un objetivo estratégico. Por lo tanto es necesario analizar la génesis de la eficiencia, es decir desarrollar una capacidad de diagnóstico .

1.- Diagnóstico de eficiencia

El diagnóstico debe responder a las dos preguntas ¿qué hay que mejorar y cómo? y ¿qué hay que mejorar actuando sobre qué?. La respuesta a la primera pregunta consiste en identificar las actividades que están situados los principales retos de progreso: las actividades críticas. La respuesta a la segunda pregunta consiste en identificar los principales factores (inductores de eficiencia) que tiene influencia sobre las actividades críticas y que generalmente constituirán las principales palancas de acción para actuar sobre ellas.

Acá se supone que FOSIS ya está dotado de una estrategia y ha traducido esta estrategia en un cierto número de factores claves de éxito (FCE), en general los factores claves de éxito se expresan en objetivos de eficiencia que cualifica la acción una salida, es decir son los factores que influyen en que sea exitoso o menos exitoso la salida de un producto o servicio.

Por ejemplo: el plazo de entrega de los productos a los clientes.

Salida = producto entregado al cliente.

Objetivo de eficiencia = plazo de entrega a partir del pedido.

Para implantar un control de gestión eficaz exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los FCE , a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la organización FCE en objetivos a nivel de las actividades; desplegar la estrategia al nivel de las actividades.

Primera etapa: identificación del proceso

Esta etapa consiste en recopilar las actividades que participan en la salida que concierne al factor clave de éxito, es decir determinar el proceso correspondiente.

Por ejemplo si el FCE es el plazo de entrega a partir de un pedido de cliente, la salida que interesa al FCE es

la ejecución de la entrega .por lo tanto se debe identificar todas las actividades desencadenadas por un pedido y orientadas a la entrega del pedido del cliente, es decir este conjunto de actividades constituye el proceso pedido/entrega.

La mayoría de las veces, analizar un proceso consiste en confeccionar un PERT cuyo punto de partida es un FCE. Para identificar las actividades del proceso correspondiente, es posible dejarse guiar por :

- Un factor de activación común: todas las actividades desencadenadas específicamente por un pedido de cliente constituyen un proceso de satisfacción /tratamiento de un pedido. Todas las actividades desencadenadas por una reclamación de cliente constituyen un proceso tratamiento de reclamación
- Una finalidad común : todas las actividades destinadas específicamente a asegurar la calidad del producto constituyen un proceso control de calidad; todas las actividades destinadas a proporcionar un modelo de pre-serie de un nuevo producto constituyen un proceso desarrollo
- Un diagrama de flujo destinado a poner de manifiesto los principales flujo de materiales o de información (cadenas de entrada-salida)en la organización: lejos de contemplarlo como una herramienta infalible, el diagrama de flujo tiene que considerarse como un soporte visible destinado a facilitar el análisis y a controlar el curso del planteamiento, por ejemplo, puede poner de manifiesto procesos importante y olvidados, así como ocultos oficiosos o clandestinos

Por lo tanto desplegar la estrategia en la organización constituye en controlar los procesos apropiados y no los productos.

Segunda etapa: determinar las actividades efectivas.

Esta etapa consiste determinar entre las actividades del proceso cuáles son las actividades efectivas, las que realmente se incluyen en el tipo de eficiencia que figura en el FCE, siguiendo con el ejemplo anterior, el FCE es el tiempo transcurrido entre pedido y entrega, por lo tanto, se debe identificar entre las actividades del proceso pedido/ entrega , cuales son las que están en un camino crítico y tiene una influencia real sobre el plazo de entrega global.

Tercera etapa: determinar las actividades significativas.

Esta etapa consiste en ir mas lejos en la selección de las actividades, teniendo solamente en cuenta, entre las actividades efectivas para el FCE, las significativas, es decir las que tienen mayor influencia. En el ejemplo citado, en la secuencia de actividades que determinan el plazo pedido/ entrega (o sea las situadas en el camino crítico), supongamos que tres de ella por sí solas representan el 85%del plazo total al pedido realizado por el cliente, en este caso, sólo se tendrán en cuenta éstas para la realización del análisis.

El análisis de actividades establecido en las tres etapas que vimos anteriormente–proceso, actividades efectivas y actividades significativas– conduce a una lista de actividades críticas (efectivas y significativas) desde el punto de vista del FCE: las principales apuestas están identificados y la dirección por objetivo asegurada.

El objetivo prioritario del control de gestión consiste entonces en mejorar la eficiencia de las actividades críticas. Para esto es necesario identificar las palancas eficaces para actuar sobre ellas, lo que constituye la cuarta etapa del análisis causas / efectos: el análisis de eficiencia, de las actividades criticas. Por lo tanto se trata de determinar lo que hace variar el rendimiento de la actividad crítica y de esta manera, identificar las palancas con las que se podrá mejorar.

Cuarta etapa: el análisis de eficiencia.

El análisis de eficiencia se aplica a un par actividad/eficiencia, es decir, a una actividad crítica (actividades efectivas y significativas), examinada bajo el ángulo de un atributo de eficiencia bien determinado como: plazo, coste, calidad, etc.

El análisis de la actividad implica la búsqueda de las causas, es decir, los factores que influyen sobre la eficiencia (plazo, coste o calidad) de esta actividad. Estos factores causales desempeñan un papel esencial en la gestión por actividades. Los llamaremos inductores de eficiencia que son los que constituyen la base de los planes de acción para el progreso continuo, o sea, la base de los indicadores de control.

Los inductores de eficiencia deben ser verdaderas causas y no simplemente síntomas, por lo tanto, es esencial ir a la fuente, porque se puede equivocar totalmente el objetivo si no se tiene cuidado. Por ejemplo, retraso recurrentes de proveedores pueden aparecer como la causa de un tiempo de ciclo de aprovisionamiento mal gestionado. Pero si los proveedores tienen una visión mediocre y una anticipación pobre sobre las necesidades de la organización. Pero si los pedidos le son enviados de manera errática el verdadero inductor de eficiencia no es el retraso de los proveedores, sino la mediocridad de la planificación de la organización.

Tipología de los inductores

Para una actividad dada, un inductor puede caracterizarse por:

- El tipo de eficiencia sobre la que influye: inductor de coste, de calidad, de plazo.
- Su grado de controlabilidad de accionabilidad, dentro de un sistema analizado: si el sistema es la organización en su conjunto, es evidente que la eficiencia dependerá de los factores que la organización controla. Por ejemplo: la simplicidad y la claridad de su organización., pero también de factores de entorno sobre los cuales no tiene mucha influencia como las condiciones climáticas o la situación macroeconómica. Los inductores más apropiados son los que tienen mayor accionabilidad.
- La posibilidad de ser medido: el inductor será tanto más útil para el control de gestión , cuanto mas pueda utilizarse para la medición de un parámetro.
- Su posición relativa a la actividad: un inductor controlable dentro de la organización puede ser interno (factor controlado dentro de la actividad analizada) o externo (factor controlado por una actividad distinta de la actividad analizada). En general, los factores externos son bastantes más numerosos e importantes que los internos, lo que ilustra la importancia de la interdependencia en el seno de la organización.

Para identificar a los inductores:

La identificación de los inductores es un procedimiento clásico de análisis causas/efectos. Para realizarla se pueden utilizar herramientas de análisis causal desarrolladas por la calidad o el mantenimiento: diagrama de flujo,, tablas de control estadístico, hoja de control, diagrama de Pareto, diagrama de relaciones, diagrama en árbol (análisis del valor de la organización y de los procesos)diagrama matricial, etc. Todos estos y otros son útiles para realizar el análisis de eficiencia y para la identificación de los inductores.

2.-Características del sistema de control:

Recordemos que el control es ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia. Por lo tanto el sistema de control tiene que ser:

- Muy sencillo, que sea fácil de manejar y modificar, generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control por cada actividad(no es probable que pueda tener más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).
- Claro, o sea, constituido por indicadores concretos, perfecta y fácilmente comprensibles por el personal involucrado y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por lo tanto, un sistema de control estará constituido solamente por indicadores, sino también por las reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.
- Terminado por la estrategia: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo.
- Evolutivo, que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de la estrategia.
- Tan integrado como sea posible: los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba , según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino que después de la formulación de los FCE, de análisis de los procesos de las actividades, y la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global.

Los indicadores de control:

- basarse en un indicador de rendimiento: la base de los indicadores de control son los indicadores de rendimiento, es decir, las principales causas de la eficiencia de las actividades. Los indicadores se basan en los inductores.
- Basarse en un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua.
- Corresponder en un horizonte temporal determinado, porque se inscribe en un plan de acción provisto de un registro de vencimientos preciso, al alcanzar el horizonte, se planteara la conveniencia de mantener o abandonar el indicador.
- Un objetivo: el indicador de control tiene que servir para perseguir un objetivo preciso , explícito , en cifras y aceptado por los actores involucrados.
- Una palanca de acción: la medida para el indicador debe manifestarse en un fenómeno cuya actividad tenga un control efectivo y unas palancas de acción bien identificadas para actuar sobre ella.

CONTROL DE GESTIÓN

DESPLIEGUE MEDIDA

CONTROL DIAGNOSTICO

ACCIÓN

ESTRATEGIA

INDICADO-RES DE CONTROL

INDUCTO-RES

ACTIVIDA-DES SIGNI-FICATIVAS

ANÁLISIS DE

EFICIENCIA

ACTIVIDA-DES

EFFECTIVAS

PROCESO

SALIDA

EFICIENCIA

F

C

E