

La información es necesaria para la empresa

No tomes decisiones a ciegas

EL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO, CON DEMASIADA FRECUENCIA, SE DEDICA EXCLUSIVAMENTE A LA IMPRESCINDIBLE GENERACIÓN DE NEGOCIO, SIN TENER EN CUENTA QUE PARA CONSOLIDARSE Y CRECER NECESITA DE UNA INFORMACIÓN PERIÓDICA DE SU EMPRESA QUE LE AYUDE A TOMAR DECISIONES ACERTADAS.

Hace unos 25 años que leí por primera vez la autobiografía de Lee Iacocca, entonces estaba estudiando 3° de E-1 y tengo que reconocer con la perspectiva que da el paso del tiempo que fue un libro que me impactó, del que extraje muchas ideas que he podido poner en práctica en mi trayectoria profesional, que ya ha iniciado la tercera década, y que además plantea muchas situaciones que me he ido encontrando en estos años.

Poco antes de las Navidades he releído el libro, lo que me ha permitido confirmar que sigue de actualidad en muchos de los planteamientos y enfoques que hace, a pesar del tiempo transcurrido, incluso sin perder de vista el tremendo desarrollo que ha experimentado la generación y el manejo de información, fundamentalmente derivado de la evolución de la tecnología, los programas informáticos, las telecomunicaciones, lo que indica que desde el punto de vista del manejo de un negocio, hay ciertos aspectos fundamentales e indispensables, intrínsecos a la buena marcha del mismo, que no deberían estar sujetos a los cambios de modelos o a los avances que experimentan las herramientas utilizadas.

La toma de decisiones sobre la gestión de la empresa se debe basar en la información disponible, que permite conocer la marcha del negocio, anticipar posibles contingencias, cumplir con los compromisos y acuerdos vigentes y preparar las medidas futuras a adoptar para mejorar.

En demasiadas ocasiones, el día a día del negocio y el ritmo de trabajo nos dificulta dedicar el tiempo necesario para establecer un sistema de información periódica, que nos permitirá descubrir el comportamiento

y evolución de algunos datos que siempre ayudarán a sentar las bases de una mayor solidez en nuestros planteamientos, estimaciones y proyecciones.

Además, el empresario, el gestor o el directivo, sobre todo en empresas de tamaño pequeño o mediano, tienen una tendencia natural a creer por un lado que conocen suficientemente el negocio, bastante tienen con manejarlo en los tiempos que vivimos, y por el otro que un proyecto de consultoría de organización y gestión de este tipo va a resultar de poca utilidad y saldrá muy caro. Nada más lejos de la realidad, si nos basamos en mi experiencia como gestor o directivo primero y como empresario después, siempre y cuando hagamos un enfoque adecuado del asunto.

- Determinar los diferentes actores que van a intervenir en todas las fases de obtención de los datos relevantes para su incorporación a los informes.
- Establecer los circuitos de comunicación entre los diferentes departamentos implicados, dotándolos de un carácter obligatorio y permanente.
- Decidir la periodicidad de cada uno de los reportes o informes.
- Coordinar con los responsables de todas las áreas que resulten involucradas, con objeto de garantizar el correcto flujo de información en el soporte más adecuado.

Con independencia del sector, tamaño o estructura de la empresa, siempre podemos hablar de las mismas características de la

“*La toma de decisiones sobre la gestión de la empresa se debe basar en la información disponible, que permite conocer la marcha del negocio, anticipar posibles contingencias, cumplir con los compromisos y acuerdos vigentes y, preparar las medidas futuras a adoptar para mejorar*”

El paso inicial consiste en establecer los circuitos de comunicación y flujos de información, para ello tendremos que:

información generada:

- Desde un punto de vista formal deberá ser uniforme, comparable y acumulable.

- En cuanto a su contenido, será fiable, rigurosa y oportuna.

Más adelante llegaremos al momento de la elección de la herramienta de gestión, para lo cual tendremos que tener en cuenta diferentes factores con carácter previo:

- Las necesidades de información y comparación.
- La comunicación con el resto de programas informáticos empleados en la empresa.
- La relación entre el coste total de la inversión, incluyendo implantación y las mejoras previstas en la gestión.
- El grado de complejidad en su utilización.
- La facilidad de creación de informes y reportes.
- La dependencia del implantador y desarrollador para cambios posteriores.

Alcanzado este punto, resulta primordial establecer modelos de informes que, entre otras características:

- Permitan ofrecer la información disponible de manera homogénea.
- Tengan en cuenta las opiniones de los responsables de las direcciones, divisiones o departamentos.
- Ofrezcan suficiente detalle de las partidas y epígrafes escogidos, facilitando posteriores análisis y revisiones.
- Recojan todos los elementos necesarios para preparar desde los principales indicadores del negocio hasta el resultado analítico de un proyecto u operación concreta.
- Establezcan las bases de futuras comparaciones.

Escogidos y diseñados los modelos de informes a utilizar, habrá que determinar una fecha de implantación de los mismos que permita, además, adecuar el plan de cuentas, concretamente:

- Revisar subcuentas empleadas y asignación de dígitos,
- Abrir nuevas subcuentas contables en base a los epígrafes y partidas contenidas en los informes.
- Reclasificar los saldos integrados con los importes de los asientos registrados en las subcuentas antiguas.
- Comunicar a los usuarios el comienzo de registro de operaciones y movimientos en las nuevas subcuentas.
- Establecer una limitación a la incorporación de nuevas subcuentas, señalando una persona responsable de dicha función.

Una vez cumplidos los pasos anteriores, por un lado, destacar que el grado de automatización de los informes generados dependerá en gran medida de la herramienta de gestión escogida; por el otro, apuntar que

la calidad de los datos y el nivel de colaboración de los diversos departamentos, divisiones y direcciones involucradas en todo el proceso serán determinantes para la validez y utilidad de la información periódica generada.

En cualquier caso, los informes y reportes deberán aportar tanto una visión global de la marcha del negocio como específica de cada uno de las áreas, proyectos, centros de coste-beneficio o unidades de producción. Las comparaciones más habituales, tanto en cifra absoluta como en porcentaje, suelen ser contra presupuesto, estimación o histórico.

Para que el sistema de información periódica sea eficaz, resulta imprescindible mantener una gran disciplina en cuanto a los criterios de registro de los movimientos y operaciones derivados de la actividad de la empresa.

En mi concepción, el sistema de información debe ser algo dinámico que tenga la suficiente flexibilidad para poderse adaptar a las nuevas necesidades, incorporando nuevos informes y reportes, siempre valorando los cambios de manera que no invaliden las bases de comparación que ya existen.

Por último, solamente resaltar que, desde mi punto de vista, la recomendable automatización de los procesos requiere de un estricto control de los mismos, a través de los mecanismos más adecuados, tratando de evitar que se produzcan fallos en la información generada que puedan conducir a adoptar decisiones basadas en datos erróneos, alterados o sencillamente incompletos.

Como conclusión, podemos resumir el tema en que bastante complicado resulta tomar una decisión, como para permitirnos el lujo de hacerlo a ciegas. ☞

