

## Productividad en la Dirección.

La relación entre lo producido y los medios empleados.

Tratare en este breve artículo de transmitir aquello que por básico, a veces obviamos y puede ayudarnos a (re)-construir nuestro negocio. Un buscador, por definición no tiene la obligación de encontrar nada, sino de buscarlo. Definamos de forma adecuada lo que perseguimos (objetivos) y seamos productivos para alcanzarlos.

*“El maestro aparece cuando el alumno esta preparado.”*

Los dos fenómenos acontecidos en los últimos años, primero **la globalización** que ha venido para quedarse y segundo **la crisis financiera**, que estará con nosotros hasta que purguemos los excesos pasados, han provocado cambios fundamentales en nuestra sociedad.

Estos cambios introducen nuevos retos a las empresas que ahora mas que nunca deben redefinir su estrategia con una orientación clara hacia la **innovación** y el incremento de **productividad** como única vía para mejorar su competitividad y asegurar la supervivencia.

Innovar en la gestión. **Se trata de buscar incrementos de productividad en el propio proceso de dirección, esto es, incrementar la productividad en la planificación, organización y control. Para posteriormente manteniendo el 'método' descender a los niveles operativos, compras, producción, marketing, ventas, etc.**

Tomemos un tiempo en mirarnos desde otro punto de vista.

Partiendo de la premisa de que *'lo que no se puede medir no se puede mejorar'*, encaminaremos todas las acciones de las personas que componen la organización a alcanzar **objetivos concretos** y cuantificaremos a través de indicadores de gestión el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Este proceso de **Dirección por Objetivos**  
utiliza el **Cuadro de Mando**  
y otras herramientas de **Business Intelligence**  
como sistema de Control de Gestión  
y supervisión de la estrategia.

## DIRECCION POR OBJETIVOS (DxO)

Se trata de cambiar la clásica asignación de tareas a nuestro equipo, por una definición de objetivos. Ellos incluso suelen estar mas motivados sabiendo que serán evaluados en función de los resultados obtenidos y no por los meros comportamientos o actividades. Definamos pues y asignemos objetivos (entendido como una anticipación del resultado) a las personas clave de nuestra empresa. ¿no es esto mas productivo?

## CUADRO DE MANDO (CM)

Tanto los objetivos individuales como los del equipo son revisados mensualmente en forma de indicadores de gestión. Estos indicadores se extraen automáticamente del Sistema de Información de forma que su actualización y posterior revisión no suponga una carga adicional. El cuadro de mando es el marcador de cualquier evento deportivo, ¿como vamos?

Pon en forma a tu empresa

Quique Mora. Consultor Artesano  
qm@otropuntodevista.com  
tel. 619 273 977

BUSINESS INTELIGENCE (BI) o conocimiento del negocio.

Decidida la estrategia y revisada su evolución, la gestión del día a día implica tomar decisiones y para ello debemos tener accesible toda la información interna en todas las dimensiones posibles, análisis de resultados por líneas de negocio, de ventas por productos, por clientes o por mercados, fechas, precios, márgenes, etc. Instantáneamente!!!

Partiendo de las anteriores explicaciones teóricas intentemos aplicarlas a un simple caso práctico a modo de ejemplo.

Una empresa con un sistema de información (ERP) de nivel medio-bajo (contaplus más un sistema de gestión de compras, almacenes y ventas)

**DxO.** De la estrategia puede derivarse, como ejemplo, el objetivo de reducción de compras y consecuentemente del nivel de stock de una determinada familia de productos en los que se detecta o prevé una reducción de las ventas.

**CM.** Indicador apropiado sería que el índice de rotación se mantuviese constante pese al descenso de las ventas, esto es la relación entre las ventas mensuales anualizadas y el nivel de stock, también revisar como indicador el precio medio de compra ya que si reducimos considerablemente los volúmenes es muy probable que aumente el precio.

**BI.** Ante cualquier decisión importante del día a día de nuestra empresa quizá debamos analizar otros aspectos en relación con el citado objetivo, por ejemplo comparar los precios de compra entre proveedores o bien el cumplimiento de fechas de entrega o puede que interese analizar las ventas de cada uno de los productos de la familia analizada.

Con un adecuado **sistema de gestión y supervisión de la estrategia** para 'producir' ese conocimiento requerido, bien como indicador de control de la estrategia, bien como complemento ante una decisión importante, los recursos empleados serán mínimos y la productividad máxima.

Para acabar, recordar que no deberemos confundir la finalidad del proceso con las herramientas empleadas para su puesta en marcha, nuestra recomendación es **comenzar caminando**, esto es no buscar grandes aplicaciones informáticas sino plantear algunos objetivos por escrito, controlar sus mediciones históricas y la evolución a lo largo de algunos meses. Solo después de haber probado y comprendido el sistema estaremos en condiciones de automatizar el proceso.

Sabemos que no es lo mismo enseñar que ayudar a aprender.

Por eso nos gusta explicar que el consultor no “implanta”, sino que es la empresa la que lleva la iniciativa. Nuestra misión es estimular que nazcan desde dentro iniciativas de auto-gestión.

Quique Mora  
Consultor artesano  
www.otropuntodevista.com