

La información al núcleo de la  
gestión y de la regulación

Contexto del desarrollo de  
indicadores

*Richard SCHLIRF*  
*rschlirf@macroconsulting.net*



# Información y Gestión empresarial

- Varias Dimensiones a considerar para el análisis y la gerencia de una empresa:
  - Insumos requeridos
  - Oferta de Bienes y Servicios
  - Marco político-económico-social, organización de mercado, marco legal y regulatorio
  - Geografía y otras condiciones excepcionales



# Información y Gestión empresarial

- Insumos requeridos (tangibles e intangibles):
  - edificios, plantas, recursos humanos y conocimiento, maquinas, materiales, materias brutas, patentes, software, equipamiento de transporte, telecomunicaciones, etc... - y *Proveedores asociados a cada tipo de insumo*
- Bienes y Servicios
  - Tipo de bienes, de servicios .....y *Demanda asociada para cada uno*



# Información y Gestión empresarial

- Marco en el cual la empresa opera:
  - Nivel de competencia
  - Existencia de regulación
  - Estabilidad política
  - Características económicas y sociales
- Geografía y otras condiciones excepcionales:
  - Densidad de población
  - Urbano/rural
  - Especificidades geográficas



# Información y Gestión empresarial

- En función de estas dimensiones y de la visión estratégica de los accionistas y de la gerencia se diseña una **organización y procesos** específicos:
  - Definición de las *funciones* y del organigrama de la empresa
  - *Procesos y reglas* de trabajo/funcionamiento (planificación, operaciones, controles, gestión financiera), de abastecimiento y de ventas
  - *Base Conocimiento* - Información – Comunicación
  - Identificación y utilización de *herramientas* básicas (sistemas de gestión, base de datos)



# Información y Gestión empresarial

- Un gerente necesita una **visión estratégica** y objetivos globales: ¿a donde tiene que ir la empresa, dentro cuánto tiempo y cómo?
- Pero primero – para fijar objetivos - tiene que saber de donde viene.... ¿**Cual es su *línea de base***?



# Información y Gestión empresarial

- Conocer su **línea de base**
  - Activos tangibles e intangibles
  - Personal
  - Situación financiera
  - Desempeño técnico, comercial
- En términos de volumen, precio, estado de funcionamiento, capacidades, conformidad técnica, ...



# Información y Gestión empresarial

- Se necesita de hecho un **Diagnóstico** organizacional, técnico, comercial, financiero, etc.
- Una vez definida la visión estratégica y bien evaluada la línea de base; las fortalezas y las debilidades, se fijan **Objetivos específicos y plan de acciones con los recursos asociados**





# Información y Gestión empresarial

META GLOBAL	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RECURSOS-ACCIONES-INICIATIVAS-
Servicio eficiente	Reducir costos explotación de 30% en 5 años	5% año 1 7% año 2 .....	Revisión de procesos Cambio de tecnología .....
	Reducir tiempo de arreglo de fugas de 25% en 3 años	10% año 1 .....	Revisión procesos Transporte...
	Reducir fugas	....	Inversión Optimizar mantenimiento
	Reducir errores de facturación de 50%	.....	Instalar medidores Nuevo software...
	.....		

# Información y Gestión empresarial

- Tanto para el diagnóstico como para poder comparar la realidad con Objetivos.....

Se necesita definir un conjunto de **medidas** de diferentes tipos relacionadas a los objetivos según varias dimensiones del negocio:

- organización interna;
- rentabilidad;
- productividad;
- calidad de servicio; etc.



# Información y Gestión empresarial

META GLOBAL	OBJETIVOS GENERALES	MEDIDAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RECURSOS-ACCIONES
	Reducir costos operacionales de x% en 5 años	<i>Costo explotación /cliente</i> <i>Costo/unidad de venta</i>	5% año 1 7% año 2 .....	Revisión de procesos Cambio de tecnología .....
Servicio eficiente	Reducir tiempo de arreglo de fugas	<i># Horas después identificación</i>	10% año 1 .....	Revisión procesos Transporte...
	Reducir fugas	<i>Perdidas técnicas</i>	....	Inversión Optimizar mantenimiento
	Reducir errores de facturación	<i># de quejas por facturación</i>	.....	Instalar medidores Nuevo software...
	.....			

# Información y Gestión empresarial

- Coherencia de su plan =>
- relacionar

***metas - objetivos generales – medidas -  
objetivos específicos- acciones -  
recursos***

.... ayuda a definir la función misma de gerencia y sus múltiples procesos y permite.....



# Información y Gestión empresarial

- Permite:
  - Toma de Decisión relevante y racional;
  - Gestionar por resultados y promover responsabilidad
  - Identificar proyectos-acciones exitosas o no, promoviendo un análisis justificativo para una mejora de los planes e iniciativas futuras
  - Justificar el uso de los recursos internos (presupuesto, personal, etc.)
  - Comparar el desempeño de la empresa con otras comparables y con estándares



# Información y Gestión empresarial

## *Medidas*

- Criterios para definir datos e indicadores:
  - simples y prácticos;
  - no sujeto a interpretaciones;
  - relacionados directamente con objetivos de desempeño;
  - diversos (varias dimensiones del negocio);
  - creíbles;
  - periódicos;
  - identificación fácil del responsable de la generación del dato



# Información y Gestión empresarial

## *Medidas*

- Como gerente: Conseguir datos e indicadores relacionadas a varias dimensiones de la empresa
  - Cliente-Proveedores
  - Procesos internos: producción, distribución y comercialización, gestión de personal, mantenimiento, inversión



# Información y Gestión empresarial

## *Objetivos - Medidas*

- Objetivos específicos
  - Fijar objetivos de largo plazo antes fijando los objetivos de corto plazo
  - Objetivos razonables de mejora de la situación actual – en relación a sus medios
  - Objetivos cuantificables
  - Primero definir objetivos con impacto presupuestal y evaluar pertinencia
  - Relación 1-1 “Objetivo – Medida”





# Información y Gestión empresarial

## *Objetivos regulatorios y empresariales*

- En situaciones de monopolio, los objetivos empresariales y los objetivos regulatorios pueden no coincidir (*ej. Max ganancia*)
- Porqué regular?
  - Situaciones de monopolio natural (más eficiente producción por una sola empresa)
  - Monopolio => sin competencia, posibilidad que:
    - los precios aumenten, volúmenes y calidad bajen
  - Regulación = simulación de ámbito competitivo



# Información y Gestión empresarial

## *Objetivos regulatorios y empresariales*

- Varias formas de regular monopolios privados (forma de fijar los precios y de diseñar incentivos a la eficiencia)
- ¿Monopolios públicos? ¿Qué incentivos?
  - *Sunshine regulation* (reputación)
  - *Yardstick regulation* (benchmarking)
- Pero mismo problema de base: *se necesita información y la detiene la empresa que hay que regular*



# Información y Gestión empresarial

## *Objetivos regulatorios y empresariales*

- Por eso se definen requerimientos legitimados de información (marco regulatorio)
  - => diseño de sistema de información  
(contenido, formato, periodicidad)
  - => procesos de intercambio, control y validación



# Información y Gestión empresarial

## *Objetivos regulatorios y empresariales*

- La información colectada sirve entre otras cosas para verificar el cumplimiento de objetivos substanciales de regulación de servicios públicos
  - ***Sostenibilidad***
  - ***Eficiencia productiva***
  - ***Eficiencia alocativa o asignativa***
  - ***Equidad***



# Información y Gestión empresarial

**Gracias**

