



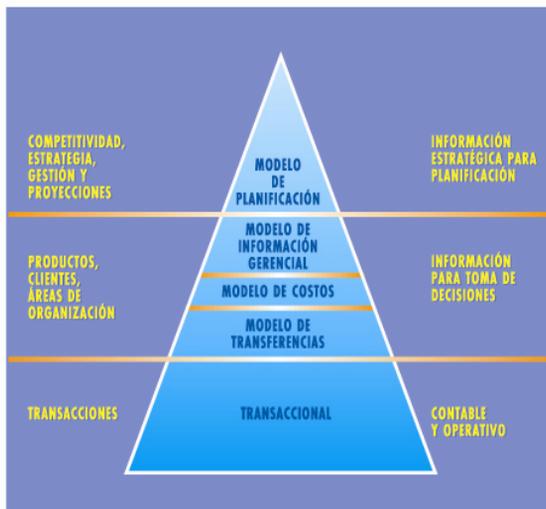
LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y EJECUTIVO

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

A medida que se asciende en la pirámide de organización, es necesario contar con información y análisis diversos, para poder satisfacer los requerimientos de conocimiento, decisión y acción de mayor valor agregado que deben tomar los gerentes superiores. Esta información la proporcionan los llamados sistemas de información gerencial y ejecutivo.

Así, a partir de la información transaccional, necesaria para solucionar los requerimientos contables, operativos y de control, es indispensable construir herramientas para la generación de información dirigida a los niveles gerenciales, administrativos y estratégicos de la empresa, como se presenta en los gráficos siguientes:

Gráfico 1. Pirámide de información



Modelo de costos, rentabilidad y evaluación de la gestión.

Gráfico 2. Escala de la rentabilidad



Secuencia de las mediciones de rentabilidad.

Como se observa en el gráfico N° 1, “conectadas” con las aplicaciones transaccionales, se incorporan modelos de costos que permiten “particionar” los ingresos, egresos, activos y pasivos de una organización asignándolos en sus centros de responsabilidad.

Además, se adicionan modelos de información gerencial para realizar sistemáticamente el seguimiento de cada uno de esos centros, evaluar su desempeño, establecer indicadores de gestión y efectuar comparaciones presupuestales, o para generar información específica sobre sus productos, sus clientes o combinaciones de ellos. A partir de dicha información se satisfacen las necesidades de los niveles medios de administración y decisión de la empresa, especialmente aquellas referidas al corto y mediano plazo.

Cuando se piensa en el largo plazo, se requiere disponer de información adicional, ya que se ingresa en el campo de las decisiones estratégicas, es decir, las que permiten construir el camino futuro de la organización.

El nivel estratégico de las decisiones gerenciales le corresponde, por supuesto, a la alta gerencia, cuya misión fundamental no es tanto administrar el día a día, como construir el futuro. Para ello, la alta gerencia requiere de información acumulada y comparada sobre su empresa, sus competidores y sobre el entorno. Además, las expectativas sobre los cambios esperados a nivel económico, tecnológico, legal, de mercado, financiero, etc. para los años venideros.

Como se observa en el gráfico N° 2, los modelos de información gerencial y ejecutivo que se construyen, se diseñan para la determinación de un conjunto de mediciones integradas de rentabilidad, para poder examinar el uso de recursos y la productividad comercial, administrativa o económica de las diferentes áreas o centros de responsabilidad en que esté dividida la empresa y, dentro de ellas, las contribuciones de los diferentes productos, clientes o líneas de negocios, y aún la medición de los procesos gerenciales más importantes que se ejecutan en la empresa.

Especialmente útil es el diseño del modelo de costos para permitir determinar quién usa los recursos de la empresa, cuánto cuestan y cuánto producen. Normalmente se emplean modelos de costos basados ventas de servicios entre áreas o en actividades en los procesos, y se parte del diseño de la organización en centros diversos con responsabilidades específicas, como son los centros de servicios internos, los de soporte de productos, los de asesoría y control y, finalmente, los de utilidad.

Alrededor de estos modelos se crean mecanismos de liquidación de precios de transferencia interna por el uso de los recursos, de tal manera que cada área conozca completamente qué le cuesta lo que produce, no importando que su labor sea intelectual, comercial, administrativa o de producción. Los modelos suelen incluir, como precio muy fundamental, el uso del capital, para medir el valor económico real que ha generado cada unidad organizacional, de acuerdo con los conceptos de las teorías sobre el *Economic Value Added (EVA)*.

Los costos e ingresos originados en las unidades administrativas se deben llevar, con base en liquidaciones sucesivas, hasta situarlos en su totalidad en los centros de responsabilidad que tienen como función la generación de utilidades. Estos centros, además, son comúnmente responsables del manejo de productos o de la administración y relación con los clientes. A ese nivel se realizan las mediciones de rentabilidad de productos y de clientes.



Construidos los modelos de costos y transferencias de precios por el uso de servicios o recursos internos, es posible determinar la contribución a la formación de las utilidades de cada unidad de negocios, de cada producto o cada cliente. En todos los casos la suma de las utilidades individuales debe ser necesariamente el de la empresa como un todo.

Normalmente la información gerencial va acompañada de indicadores de gestión, tales que se pueda verificar el avance de las responsabilidades a cargo de cada área, el cumplimiento de los presupuestos, metas u objetivos propuestos y la clasificación de las mejores y peores acciones o decisiones de la empresa.

Además, frecuentemente se pretende medir, también, el nivel de capacidad instalada que la empresa tiene y cuál, dónde y cómo se usa, para estudiar fenómenos de falta de eficiencia, productividad y exceso de infraestructura y optimizar la utilización de los recursos.

Los sistemas de información gerencial y ejecutivo están diseñados para generar conocimiento dentro de la empresa y sobre ella con relación a su entorno. **Son, por lo tanto, una potente herramienta gerencial. Nadie puede administrar bien lo que no conoce, solo el conocimiento genera oportunidad para actuar y reaccionar por anticipado.**

Hay que seguir el consejo de Don Quijote a Sancho Panza: "Conócete a ti mismo, oh Sancho, que es el más grande y difícil de todo conocimiento". Si usted quiere elevar la competitividad de su empresa, debe dotarla de un buen sistema de información gerencial y ejecutivo.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co