

La gestión relacional de actividades

¿Qué es? ¿Cómo mejora el trabajo de la dirección, los profesionales y el entorno de una empresa?

¿Quién puede gestionar sin información? Nadie. Sin embargo, muchas veces la calidad de la información que tenemos disponible es limitada. A veces hay «islas de información»; como ocurre en empresas que tienen software diferente en las distintas funciones –uno para la relación con los clientes, otro para ventas y compras, otro para el almacén, otro para la contabilidad, etc.– que no se comunican o no lo hacen de forma eficaz entre sí. Otras veces la información no está disponible en tiempo real y hay que llamar por teléfono para cerciorarse del dato correcto, o no hay forma de encontrar entre los cientos de correos electrónicos aquel donde está la información. Incluso ocurre a menudo que la estructura de la información no refleja los últimos cambios del modelo de negocio –cambios que se introducirán en la siguiente versión. También suele pasar que no hay forma de ver la información desde la perspectiva que en ese momento se necesita, porque el evento en cuestión no había sido contemplado por ser «excepcional». El resultado es que se gestiona a menudo con un grado de intuición mayor del aconsejable.

Hay empresas que han salido de esta dinámica. Para ello, han diseñado un modelo de información coherente que en lugar de ver cada función, proceso y actividad de forma aislada, toma la perspectiva de las relaciones que existen entre las actividades de la empresa. Esta perspectiva para el diseño del modelo de información de una empresa es el concepto de la gestión relacional de las actividades («Activity Relationship Management», o ARM). Por ejemplo, una empresa europea del sector de la automoción utilizó esta perspectiva para entender cómo cada actividad de la empresa era relevante para que sus vendedores pudieran dar un mejor servicio a sus clientes. La información que necesitaban incluía todos los datos del cliente, pero también información sobre la programación de producción, stocks, reservas de ventas, calidad, previsiones de disponibilidad del departamento de I+D,

Nota técnica preparada por el Profesor Antonio Dávila y Antonio Casals, Presidente del Grupo Casals y Director General de Siebel España y Portugal 1998-2002. Octubre de 2008.

Copyright © 2008, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP Av. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



almacén, facturación y rentabilidad. La información de actividades relacionadas con el servicio al cliente y a «la máquina» también estaban ahora accesibles para los vendedores, desde cualquier lugar, a cualquier hora y desde la perspectiva única de cada cliente. Y lo que es más importante, las diferentes funciones estaban relacionadas entre sí y con la información requerida. El resultado fue un incremento sustancial de la productividad de los vendedores y un mejor servicio.

Una empresa europea del sector químico ofrece otra perspectiva sobre el funcionamiento del ARM. En este caso, la empresa ha sustituido varios sistemas de gestión por un sistema integrado basado en un modelo de gestión ARM. El resultado ha sido una evolución hacia un control de gestión que facilita el trabajo de directivos y profesionales (que no podrían aceptar hoy en día una vuelta al modelo tradicional) y mejora de forma significativa la eficacia de la empresa. Por ejemplo, las personas de I+D pueden ver cómo su actividad afecta a otras partes de la empresa. Con un solo «click» acceden a los productos finales, que varían al sustituir un componente por otro nuevo, así como a los clientes que los usan. De este modo pueden trabajar con la persona de contacto de estos clientes en la empresa para evaluar el impacto del cambio. La información de ventas también les ayuda a compartir con el vendedor la evolución de una muestra específica para un cliente y aportar rápidamente alternativas incluso cuando el vendedor está de viaje. La información de las ofertas de compra en tiempo real permite abaratar más fácilmente el coste de fabricación de un producto modificando la fórmula con componentes más baratos o más eficaces en éste.

Dentro de la función de gestión de ventas, el registro de oportunidades recoge toda la información acerca de visitas anteriores al cliente, productos que consume propios y de la competencia, datos financieros, rentabilidad, actividades realizadas relacionadas con el cliente, clientes que usan el mismo producto, procesos de I+D o producción abiertos con el cliente, etc. Además, esta información agregada permite análisis estadísticos más avanzados del comportamiento de clientes.

En el caso del departamento de compras, la relación de actividades permite compras semiautomáticas a partir de los pedidos de clientes y la estructura de «Manufacturing Resource Planning» (MRP) para evitar roturas de stock, costosos transportes urgentes y reducir sensiblemente el stock y el coste de materia prima.

La evolución del control de gestión

El objetivo del control de gestión tradicional es implantar la estrategia a través del diseño del modelo de información de la empresa. Un buen modelo facilita la toma de decisiones (coordinación) y la alineación de objetivos (control). La herramienta fundamental es la contabilidad de gestión y el presupuesto en particular. Hace más de una década, el concepto de costes basados en la actividad («Activity Based Costing») empezó un proceso de cambio que continuó con la relevancia de los indicadores no financieros con herramientas como el cuadro de mando integral («Balanced Scorecard») (por ejemplo, en Dávila, 1999) y otras no tan conocidas como el «Performance Prism». Estos sistemas de gestión entran más en el detalle de los diferentes procesos, pero con un enfoque de indicadores, dejando de lado otro tipo de información. Para responder a necesidades de control de gestión que estas

herramientas todavía no satisfacen, cada función –ventas, marketing, logística, I+D– ha desarrollado sus propios modelos de información. La tecnología también ofrece soluciones para enmendar las limitaciones de estos sistemas de gestión, como el omnipresente correo electrónico.

Las organizaciones también han evolucionado durante este tiempo dentro de una dinámica de mayor competencia. La unidad básica de trabajo es el equipo interfuncional, incluso con participantes de varias empresas. Estos equipos premian la colaboración entre funciones. Un hecho que contrasta con la evolución de los sistemas de gestión que se han desarrollado dentro de los silos funcionales con una perspectiva local; así han aparecido los CRM («Customer Relationship Management»), ERP («Enterprise Resource Planning») o SCM («Supply Chain Management»). Esta divergencia entre modelos de información locales y necesidades globales genera tensiones que se atacan con la creación de nuevos procesos que intentan reflejar estas nuevas necesidades. La limitación de estas soluciones es que los procesos tradicionales son repetitivos, mientras que muchos de estos nuevos procesos son no recurrentes, cambian cada vez que se ejecutan. Por ejemplo, los directivos en el área comercial describen sus procesos de venta diciendo que «cada uno es diferente», y lo mismo se puede decir de los procesos de desarrollo de productos, selección de proveedores, proyectos, marketing, ventas, etc. Las herramientas de gestión de que disponemos nos llevan a modelar los procesos como secuencias de actividades, mientras que los procesos no recurrentes necesitan piezas de Lego que se amolden cada vez a las necesidades de cada cliente, producto o proceso.

¿Qué es la gestión relacional de actividades (ARM)?

La investigación en control de gestión ha evolucionado mucho en los últimos años. Los nuevos conceptos se alejan del control tradicional para englobar ideas de modelos de información que coordinen y estimulen la innovación. El concepto de sistemas interactivos (Simons, 1995) o el de estrategias autónomas (Burgelman, 2002) recogen esta nueva visión. El concepto teórico detrás del modelo ARM es el de sistemas «liberadores» frente a sistemas «coercitivos» (Adler y Borys, 1996). Esta distinción separa los sistemas de gestión que apoyan la tarea de los directivos –realzando sus capacidades y multiplicando las posibilidades asociadas con sus conocimientos y habilidades– de aquellos que se transforman en burocracias que traban una buena gestión. Un sistema liberador pone a disposición del directivo la información necesaria para hacer frente a situaciones nuevas, para entender la lógica interna de los procesos y seguir su mejora, para interactuar de forma creativa con el entorno, y para apoyar el aprendizaje. Ofrece un equilibrio entre productividad y flexibilidad. Un enfoque excesivo en productividad puede inhibir la flexibilidad necesaria para innovar y adaptarse, y llevar a la empresa hacia su declive económico (Abernathy y Utterback, 1978).

La perspectiva de la ARM se centra en las relaciones entre actividades y no en las actividades en sí; siguiendo con la metáfora del Lego, no se fija tanto en cada pieza como en la relación que se puede establecer entre las piezas para responder a cada situación específica. Mira a los sistemas de gestión desde la transparencia global y no sólo como un ejercicio de mejora local.

Por ejemplo, el CRM se ve a menudo desde la perspectiva del cliente para segmentar mejor a nuestros clientes e identificar comportamientos. Pero éste es sólo un aspecto del CRM; hay