Revista de Contabilidad y Dirección
Vol. 24, año 2017, pp. 81-109

Reglas y guías de estilo para el diseño de informes y presentaciones empresariales: los estándares internacionales IBCS®

JÜRGEN FAISST
HICHERT+FAISST IBCS Institute

XAVIER SUBIRATS
AMSEL Assessors

Fecha de recepción: 19/12/2016
Fecha de aceptación: 7/3/2017

RESUMEN

International Business Communication Standards (IBCS®), los estándares internacionales de comunicación empresarial, podrían tener un impacto positivo en los negocios. Cuesta imaginar que cada compositor, desde Mozart hasta Gershwin, hubiese utilizado una notación musical diferente. En ese caso, ¿cómo podrían los músicos interpretar de manera instantánea la partitura? Muchas profesiones –piénsese, por ejemplo, en la ingeniería o la arquitectura– utilizan sistemas de notación estandarizada para comunicar sus enormes cantidades de información de forma rápida y clara.

Sin embargo, en los negocios existe una plétora de modos de presentar informes y cuadros de mando, incluso dentro de una misma compañía. Imagínese, en cambio, si tuviéramos un patrón reconocido que nos permitiera comprender inmediatamente el contexto y la información empresarial. De esto trata el IBCS®: resultados mejores, más rápidos y con menor coste en todos los estadios del proceso de toma de decisiones mediante el uso de estándares de notación.

En este artículo se relacionan las reglas necesarias para una clara y fiel comunicación empresarial.

Se describe cómo un manual de notación facilita las guías (de estilo) para un diseño de informes y presentaciones, de forma similar a las guías de diseño corporativo. Por último, se facilitan algunas de las plantillas homologadas IBCS® de gráficos y tablas, diseñadas para determinados tipos de análisis empresarial y que pueden ser utilizadas por todas las empresas. Este artículo es la versión resumida de uno más extenso que podrán encontrar en http://www.accid.org/documents.php?id=0&sec=4.

Clasificación JEL: M10; M40

PALABRAS CLAVE

Comunicación empresarial, estándares, notación, informes, gráficos, tablas, excelencia gráfica.

ABSTRACT

International Business Communication Standards (IBCS®) could have a huge impact on our business. Just imagine if every composer from Mozart to Gershwin used a different notation system. How would musicians be able to interpret the music instantly? So many professions –just think of engineering or architecture– use standardized notation systems for communicating their vast amounts of information clearly and quickly.

Yet in business, there is a plethora of ways to layout out reports and dashboards, even within a single company. Imagine, instead, if we had pattern recognition that allowed us to immediately understand the context. That is what IBCS® is about: better, faster, and cheaper results in all stages of the decision-making process by using notation standards.

In this article, you will learn about the rules necessary for clear and true business communication. You will see how a notation manual provides style guides for the design of reports and presentations, similar to Corporate Design guidelines. And finally, you will find some IBCS® compliant templates for charts and tables, developed for specific analytic purposes, and ready to reuse in your own company.

Classification JEL: M10; M40

KEYWORDS

Business communication, standards, notation, reporting, charts, tables, graphical excellence.

Introducción

El presente artículo introduce el concepto de notación estándar («notación semántica» estandarizada) aplicada al diseño de informes empresariales y da respuesta a las siguientes cuestiones:

1. De qué se trata y cuáles son sus antecedentes históricos (capítulos 1 y 2).
2. Qué beneficios reporta a expertos contables, *controllers* o directores financieros y a la dirección general (capítulo 3).
3. Cómo se aplica a los informes y presentaciones empresariales (capítulos 4 y 5).

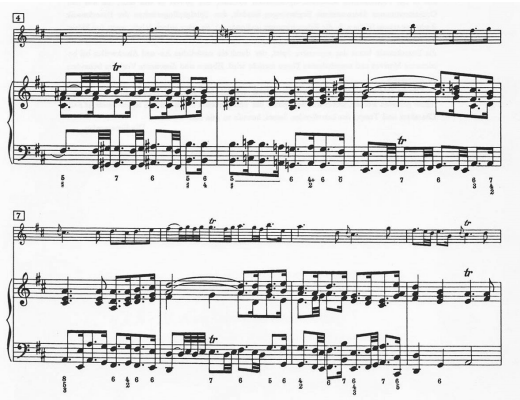
Índice de los apartados del artículo:

1. La notación estándar, en otras disciplinas.
2. La notación estándar, en los negocios. Notación IBCS® 10 reglas básicas.
3. Beneficios de la aplicación de la notación estándar en los negocios.
4. La fórmula de aplicación SUCCESS del IBCS®: reglas para el diseño conceptual, de percepción y semántico (de notación) de los informes y presentaciones.
5. Plantillas IBCS® para gráficos y tablas.

1. La notación estándar en otras disciplinas

El diccionario Oxford define notación como «una serie de signos escritos usados para representar números, cantidades o elementos en disciplinas como, por ejemplo, la música y las matemáticas». Son ejemplos comunes de la aplicación de la notación semántica los mapas, las señales de tráfico, los dibujos técnicos o las partituras musicales, entre otros muchos. Muchas disciplinas ya utilizan de forma sistemática notaciones semánticas y muchas notaciones estándares tienen pleno significado internacionalmente.

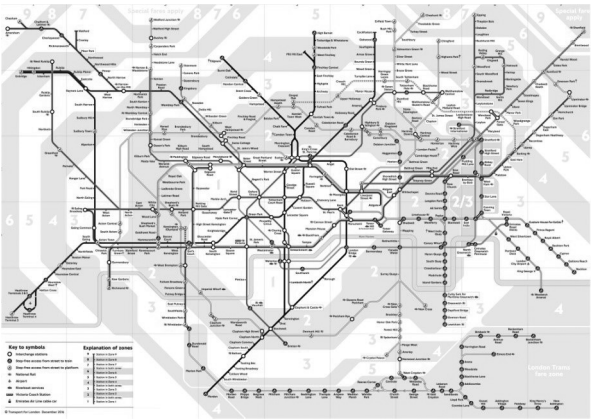
Quizás una de las notaciones mejor conocidas –y una de las más antiguas– es la utilizada en las partituras musicales. La notación musical emplea símbolos escritos para representar melodías. Esta notación musical se desarrolló en Europa en la Edad Media y ha sido adoptada por diferentes tradiciones musicales en todo el mundo.



Fuente: Edition Peters, 4921.

Figura 1. Sección de la Suite de Bach BWV 1067.

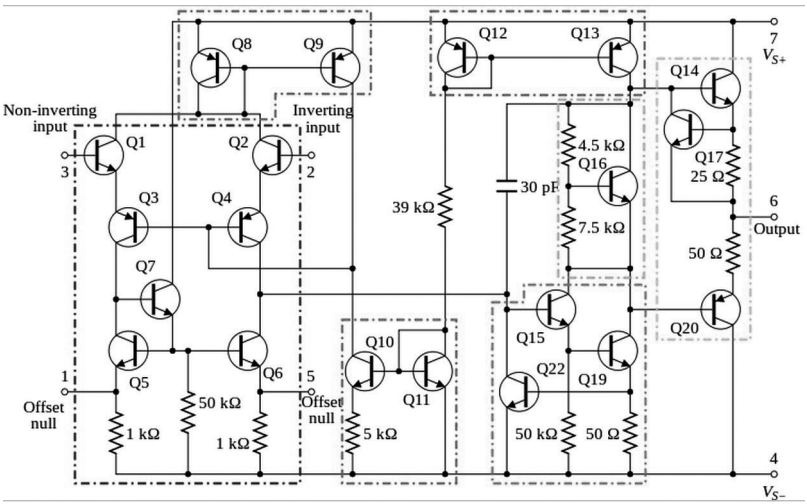
La cartografía utiliza estándares internacionales para construir mapas representando la Tierra sobre una superficie plana. Los mapas de carreteras son quizás los mapas más usados en la actualidad. Constituyen un subconjunto de los mapas de navegación, en los que también se incluyen los de redes de ferrocarril, véase, por ejemplo, en la figura 2, un mapa bien organizado del sistema de transporte de Londres. ¿No es acaso práctico poder conducir un vehículo por cualquier lugar del mundo sin necesidad de tener que aprender un código de señales de tráfico diferente en cada país?



Fuente: Transport of London.

Figura 2. Sección del mapa del metro de Londres.

Las diferentes disciplinas de ingeniería tienen distintos sistemas de notación. La utilización de estándares internacionales se consideró de gran importancia al inicio de la Revolución Industrial. Hoy la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), fundada en 1947, promueve estándares industriales en el mundo. Los planos de circuitos eléctricos son ejemplos típicos de estándares en ingeniería, véase la figura 3.



Fuente: Wikipedia.

Figura 3. Diagrama de los elementos de un dispositivo común 744 op-amp.

ISO proclama los beneficios de los estándares: los estándares internacionales conllevan beneficios sociales, tecnológicos y económicos. Ayudan a armonizar las especificaciones técnicas de los productos y servicios, hacen más eficiente la industria y derriban barreras al comercio internacional. La conformidad con los estándares internacionales ayuda a los consumidores a tener la certeza de que los productos son seguros, eficientes y buenos para el entorno.

Otras notaciones fundamentales se encuentran en matemáticas, física, biología, química o arquitectura.

Los beneficios de los estándares en muchas disciplinas son obvios. Por tanto, es adecuado pensar que ha llegado el momento de aplicarlos también a la comunicación empresarial.

«Si los músicos son capaces de visualizar una sinfonía con la ayuda de una partitura, entonces la gente de negocios debería ser capaz de

encontrar una notación estándar para (visualizar) las ventas mensuales... El elemento práctico de los mapas es que el norte siempre está en la parte superior y que los ríos son siempre azules; reglas parecidas podrían ayudar a aumentar la comprensión de los gráficos empresariales.... Si una clavija encaja en su enchufe no es debido a un exceso de estandarización, es sencillamente práctico».

Rolf Hichert

2. La notación estándar en los negocios. Notación IBCS® 10 reglas básicas

2.1. ¿Por qué ha tardado tanto?

2.1.1. Una breve historia de la visualización en los negocios o la ingeniería mecánica acude en ayuda de la economía y las finanzas

Hubo una época, en la segunda mitad del siglo XVIII, en que Edimburgo era apodada la «Atenas de Gran Bretaña» y competía como capital intelectual de Occidente con el París de la Ilustración. En esa época, paseando por Calton Hill, Canongate Theatre o yendo a The Poker Club, uno podía toparse con David Hume, Adam Smith, Adam Ferguson, John y William Playfair, James Hutton o James Black, maestros intelectuales y autores de obras fundamentales como el *Treatise of Human Nature* (Hume), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Smith), *An Essay on the History of Civil Society* (Ferguson), *Theory of the Earth* (Hutton), *The Commercial and Political Atlas* (William Playfair). Véase la siguiente secuencia, que ilustra la estrecha vinculación entre ellos: John, hermano de William Playfair, fue el biógrafo de Hutton, que a su vez fue el albacea de Adam Smith, que era amigo de David Hume, cuya autopsia fue realizada por Black.

Así, mientras Hume ponía las bases del utilitarismo en su *Treatrise*, Smith fundaba la economía moderna con sus *Inquiriy*, Ferguson fundaba la sociología con su *Essay*; Hutton, la geología moderna con su *Theory* y Black ponía las bases de la termodinámica con su estudio sobre el calor; William Playfair (1759-1823), ingeniero mecánico, economista y político, hermano del ya mencionado célebre físico John Playfair, escribía su obra fundamental, *The Commercial and Political Atlas* (1786), en la que analizaba, usando técnicas infográficas, la producción industrial. El *Atlas* incluía ya 43 series temporales y hacía uso frecuente de los gráficos de ba-

rras. William Playfair, con su obra, se convertiría en el fundador del diseño moderno de gráficos.

El otro padre del diseño gráfico aplicado fue Johann Heinrich Lambert (1728-1777), matemático y científico suizo-alemán, que empezó a utilizar gráficos de series temporales a finales del siglo XVIII.

Digno continuador de la tradición iniciada por Playfair fue Willard Cope Brinton (1880-1957), ingeniero consultor norteamericano, autor de *Graphics methods for presenting facts*. Brinton fue un pionero en la visualización de la información y es especialmente conocido por sus manuales sobre métodos gráficos. Enfatizaba que una presentación inadecuada puede llevar a conclusiones falaces. Junto con la American Society of Mechanical Engineers (los ingenieros mecánicos nuevamente), W. C. Brinton fundó el Comité de Estándares para la Representación Gráfica en 1913.

Edward Tufte (1942), profesor emérito de estadística en la Universidad de Yale, es una figura clave en el campo de la visualización de los datos, el diseño de la información, la alfabetización visual y la comunicación visual de la información. A él se deben los principios de la excelencia gráfica: «La presentación bien diseñada de datos interesantes es una cuestión de sustancia, de estadística y de diseño. La excelencia gráfica consiste en que las ideas complejas sean comunicadas con claridad, precisión y eficiencia. La excelencia gráfica es aquella que proporciona al lector el mayor número de ideas en el más corto tiempo con el mínimo uso de tinta en el menor espacio. La excelencia gráfica es prácticamente siempre multivariante. La excelencia gráfica requiere decir la verdad acerca de los datos» (*The Visual Display of Quantitative Information*, pág. 51).

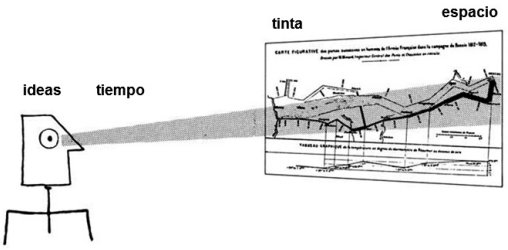


Figura 4. Edward Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, pág. 51.

Otras figuras claves de la comunicación visual han sido Gene Zelazny, director de comunicación visual en McKinsey and Company y autor de la obra *Say It With Charts* y *Say It With Presentations*, y Stephen Few, de Perceptual Edge.

2.1.2. La idea de notación semántica de Rolf Hichert como la pieza que falta para completar el sistema

Continuando con la tradición de la ingeniería mecánica (Playfair, Brinton y la American Society of Mechanical Engineers) de ayudar a la visualización de la información económica y empresarial, nuevamente otro ingeniero mecánico, de origen alemán en este caso, el doctor Rolf Hichert, desarrolló el concepto de notación semántica aplicada a la información empresarial.

Siendo un ingeniero, Hichert nunca entendió por qué los altamente valorados expertos en visualización no hacían uso de un lenguaje visual común con símbolos y formas estandarizados, tal como había aprendido en ingeniería. Él creía que cosas que significaban lo mismo deberían también tener la misma apariencia visual y cosas con un significado diferente en ningún caso deberían parecerse. Este planteamiento, que se antoja bastante simple, no es la práctica habitual en absoluto. Hoy, incluso cosas radicalmente diferentes, como son los datos históricos (datos reales) y los planes ficticios (datos futuros), no se distinguen por su apariencia visual.

A mediados de los años ochenta, después de unos años trabajando en consultoría y en diversas universidades alemanas de tecnología y de impartir clases de control de gestión (*controlling*), fundó una compañía dedicada al desarrollo de *software* analítico con un enfoque especial hacia la estructura y la representación visual de la información empresarial. Tras veinte años en el sector del *software* para *business intelligence*, el doctor Hichert se centró en hacer que los informes y las presentaciones empresariales fuesen más comprensibles y empezó a desarrollar el conjunto de reglas SUCCESS para la mejora de los informes empresariales. El conjunto de reglas SUCCESS compila las reglas estructurales (diseño conceptual) que aprendió de Barbara Minto y Gene Zelazny de la época que compartieron en McKinsey, las reglas de percepción promovidas por Edward Tufte y Stephen Few y su idea de notación semántica en un marco de referencia único que englobaría las tres partes:

a) diseño conceptual o reglas estructurales del mensaje,
b) diseño de percepción o reglas de percepción y
c) diseño semántico o notación estándar.

En 2013 propuso que el marco de aplicación o conjunto de reglas SUCCESS fuera el punto de partida de la definición y establecimiento de una notación estándar internacional para informes y presentaciones empresariales, similar a los estándares de notación establecidos en otras disciplinas,

como la arquitectura, la ingeniería, la cartografía o la música. El doctor Hichert transfirió la mayor parte de su propiedad intelectual a la organización sin ánimo de lucro International Board of Communication Standards Association. En la figura 5 se establecen las relaciones entre los antecedentes históricos, las tres categorías (conceptual, de percepción y de notación estándar) y el conjunto de reglas SUCCESS para la aplicación a los informes empresariales.

Esta notación estandarizada se detalla en el siguiente apartado, 2.2. Notación estándar IBCS.

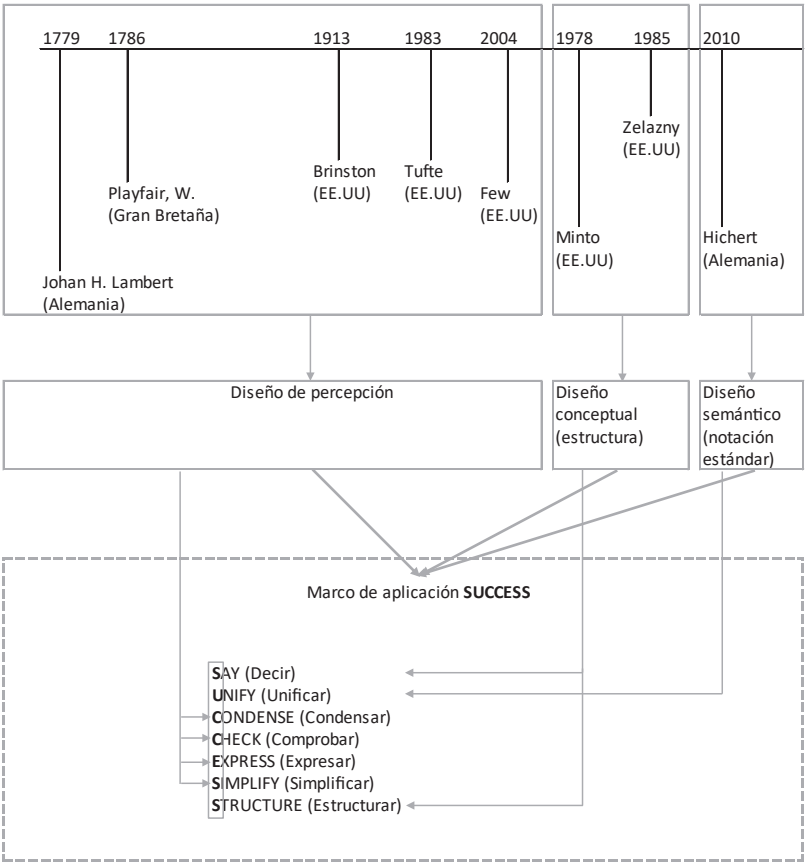


Figura 5. Esquema-resumen de los antecedentes históricos, las tres grandes categorías y la fórmula de las reglas de aplicación SUCCESS.

2.2. Notación estándar IBCS

2.2.1. Los contenidos que significan lo mismo deben tener una misma apariencia visual y los contenidos que no significan lo mismo deben tener una apariencia visual diferente

Aplicar la notación semántica significa que informes y presentaciones siguen este principio gobernador: un contenido similar debería ser visualizado de una manera similar, aquello que significa lo mismo debería también parecer lo mismo. Expresado de otra forma: si el contenido no es el mismo, no debería parecer lo mismo.

En muchas disciplinas especializadas, como la ingeniería, la música o la arquitectura, los estándares de notación semántica son una materia básica. En el mundo de la comunicación de los negocios se adolece de la falta de dichos estándares de notación, y ello comporta que los informes de gestión sean, en ocasiones, difíciles de comprender. Por ejemplo, no existe una convención sobre el significado de diferentes elementos de estilo, como títulos, líneas de separación, ejes, indicadores para subrayar o resaltar, entre otros, usados en los gráficos y tablas.

Este apartado está dedicado a las reglas semánticas para todos los elementos habitualmente utilizados en el contexto de la comunicación de los negocios, como:

1. la terminología (palabras, abreviaciones y formatos de los números, unidades y fechas),
2. las descripciones (mensajes, títulos, leyendas y comentarios),
3. las dimensiones (medidas, escenarios, períodos de tiempo y dimensiones estructurales),
4. los análisis (análisis de escenarios, análisis de series temporales, análisis de dimensiones estructurales mediante comparaciones y desviaciones) y
5. los indicadores o marcadores para subrayar, escalar y otros propósitos.

Las reglas semánticas estándares ayudan a comunicar con mayor claridad el mensaje al utilizar una notación uniforme (notación IBCS) basada en el trabajo del doctor Hichert y las contribuciones realizadas por la Organización IBCS.

Se resumen a continuación las diez reglas básicas de la notación estándar IBCS:

1. Mensajes: Debe figurar un mensaje en cada página del informe o de la presentación. Los informes y las presentaciones empresariales deben transmitir mensajes, no solo datos. Para ello se destina la parte superior de la página del informe o de la presentación para la redacción del texto del mensaje que el *controller* o responsable financiero desea transmitir.

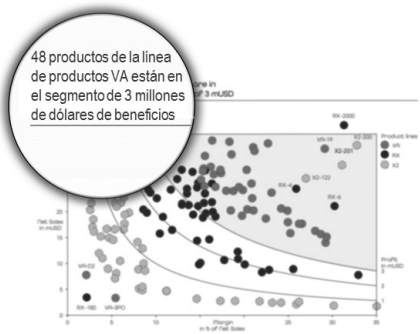


Figura 6. Ejemplo regla 1.

2. Títulos: En cada página debe figurar un título con un formato homogéneo o consistente. Los títulos sirven para identificar los gráficos o tablas. Se destinan las tres líneas de la parte superior derecha para indicar (1) el nombre de la organización, por ejemplo**:** Construction Inc., (2) la medida y la unidad, por ejemplo: *Net sales in mUSD* (ventas netas en millones de dólares) y (3) el período al que se refiere, por ejemplo: 2015, y los escenarios: AC (período actual), PL (plan), variación del período actual respecto al plan en cifras absolutas (ΔPL) y al porcentaje (ΔPL %).

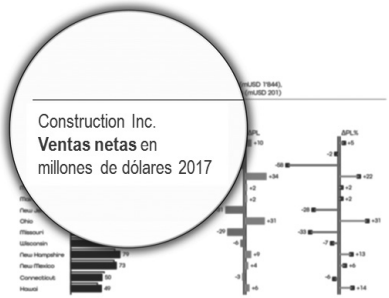


Figura 7. Ejemplo Regla 2.

3. Tiempo y estructura: Deben estar organizados en el eje horizontal y en el eje vertical, respectivamente. El tiempo y la estructura son los tipos de análisis más habituales. Los análisis de tiempo se organizan horizontalmente y los análisis de estructura, verticalmente.

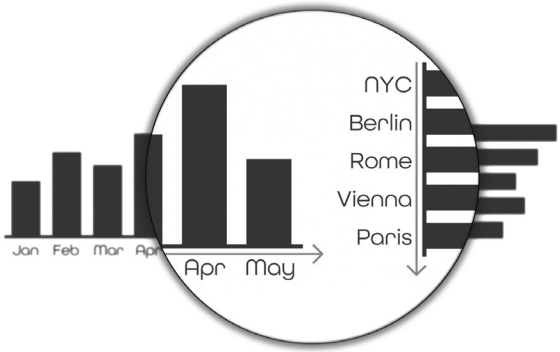


Figura 8. Ejemplo regla 3.

4. Regla MECE: Mutuamente **e**xcluyente y **c**olectivamente **e**xhaustivo. Los contenidos deben estar bien estructurados, deben ser exhaustivos en conjunto y excluyentes entre ellos.

Figura 9. Ejemplo regla 4.

5. Gráficos: Deben escogerse preferentemente gráficos de columnas, barras o líneas y evitarse por lo general los gráficos con formato de pastel (*pie-charts*) y los indicadores de nivel, tipo velocímetros (*gauges*).

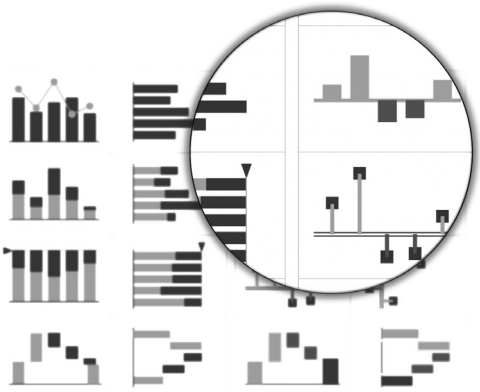


Figura 10. Ejemplo regla 5.

6. Etiquetas: Las etiquetas deben ir integradas en los gráficos, no separadas. Se integran en los gráficos las etiquetas para las series de datos y también para los valores.

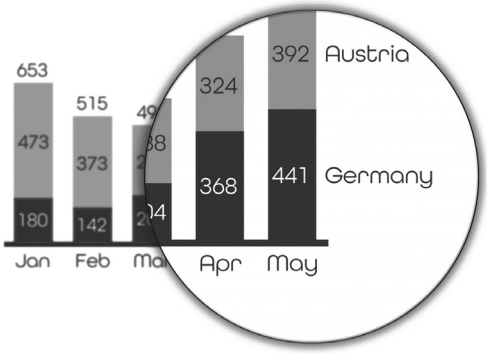


Figura 11. Ejemplo regla 6.

7. Escenarios: Hay que usar color oscuro sólido para los datos del ejercicio actual, el gris para el ejercicio previo, el remarcado para el presupuesto o el plan y las rayas diagonales (*hatched*) para las estimaciones. Los escenarios representan las categorías de datos que van a ser objeto de comparación. La notación estándar para el período actual es AC; para el plan, PL; para la estimación, FC (*Forecast*), y para el período anterior, PY.

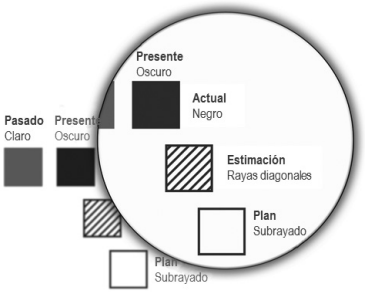


Figura 12. Ejemplo regla 7.

8. Variaciones: Las variaciones positivas (para un objetivo determinado) deben ir en verde y las negativas en rojo. Las variaciones son diferencias entre diferentes escenarios. Se utilizan pines para variaciones en porcentaje y los colores usados para las variaciones positivas y las negativas deben estar unificados.

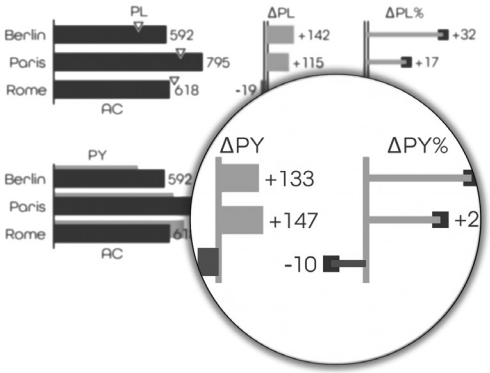


Figura 13. Ejemplo regla 8.

9. Escala: Las escalas deben ser correctas y homogéneas. Para hacer posibles las comparaciones, las escalas deben ser consistentes. No se deben cortar los ejes.

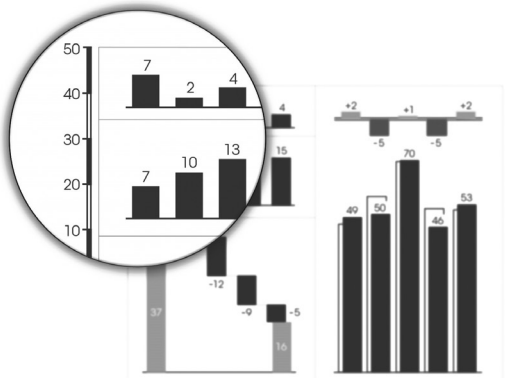


Figura 14. Ejemplo regla 9.

10. Remarcar: Remarcar acelera la comprensión. Se recomienda el uso de indicadores unificados, tales como elipses, flechas de tendencia y marcadores de diferencias.

Figura 15. Ejemplo regla 10.

3. Beneficios de la aplicación de la notación estándar a los negocios

3.1. Personas involucradas en el proceso de toma de decisiones

En el proceso de toma de decisiones están implicados el Departamento de Sistemas de Información y Contabilidad, por una parte, el Departamento Financiero y los *controllers*, a continuación, y, finalmente, la dirección general. Sistemas de Información debe proveer datos a la función financiera,

quien a su vez los analizará y creará los mensajes que serán evaluados por la dirección para tomar decisiones. En la figura 16, a continuación, se representan las áreas involucradas y las funciones que cada una lleva a cabo.

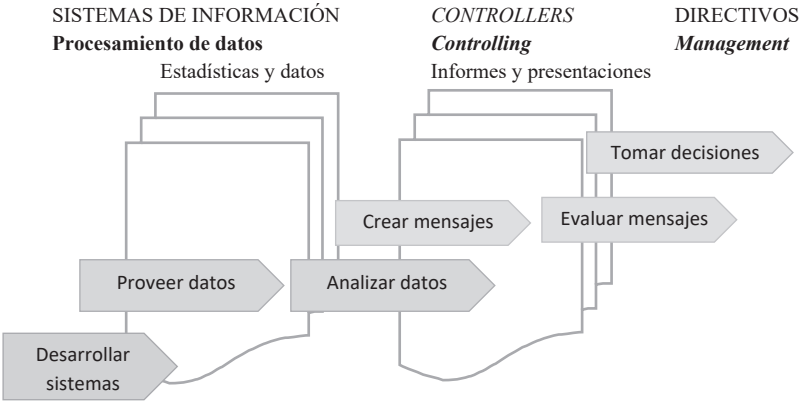


Figura 16. Esquema de procesos y funciones entre Sistemas de Información, *controllers* y directivos.

Los conjuntos de datos o estadísticas se refieren a compilaciones de datos en forma tabular o gráfica sin un mensaje específico, es decir, sin un texto explicativo o una interpretación. Estas estadísticas son colecciones estructuradas de datos con el objetivo de responder a cuestiones específicas.

A partir de los datos mencionados se elabora un documento de comunicación empresarial, generalmente en la forma de un informe de gestión o una presentación empresarial. Los informes empresariales son documentos escritos que contendrán normalmente un índice, un resumen y un texto que desarrolla el contenido del informe soportado por objetos tales como tablas y gráficos y que tiene como objetivo transmitir un mensaje a los lectores, mientras que las presentaciones empresariales son comunicaciones verbales formales, caracterizadas por un orador que presenta su mensaje previamente preparado y normalmente dirigido a una audiencia con el objetivo de transmitir un contenido profesional y ayudar a la toma de decisiones.

Tal como se muestra en la figura anterior, el Departamento de IT o de Información de Sistemas desarrolla los sistemas de información y provee los datos en forma de estadísticas. El Departamento de *Controlling* analiza los datos y crea los mensajes en forma de informes y presentaciones empresariales y la dirección evalúa los mensajes y toma decisiones.

La creación de estadísticas es un asunto derivado del procesamiento de datos y los informes y presentaciones son creados por los *controllers*, los

responsables financieros o los analistas de negocio que desean transmitir mensajes a la dirección.

3.2. Beneficios prácticos en costes, calidad y tiempo

La utilización de estándares de notación en informes, presentaciones, estadísticas y cuadros de mando genera mejores resultados en calidad, más rápidos y más económicos en cada fase del proceso de toma de decisiones, como se muestra en la figura siguiente.

	Sistemas de Información (SI)	**Controlling**	**Management**
	Desarrollar **sistemas** y suministrar **datos**	Analizar **datos** y crear **mensajes**	Evaluar los **mensajes** y tomar **decisiones**
Mejora de la Calidad	1	2	3
Reducción del tiempo de reacción	4	5	6
Reducción de costes	7	8	9

Figura 17. Cuadro mejoras en calidad, reducción de tiempo y costes.

Mejora de la calidad: La calidad de las estadísticas, los informes y las presentaciones mejora (1) al facilitar la legibilidad, (2) al aumentar la claridad de los mensajes y, en último lugar, (3) en la mejora de la toma de decisiones.

Reducción de tiempo: El tiempo de entrega de las nuevas estadísticas será más corto (4), lo que permitirá a los analistas de negocio y a los *controllers* responder a las cuestiones más rápidamente (5) y a los ejecutivos tomar decisiones fundamentadas de manera más rápida (6).

Reducción de costes: Al ahorrar tiempo creando datos (7) y analizándolos (8) se reducen los costes. Aquí, sin embargo, la reducción más importante es el tiempo dedicado por los ejecutivos a intentar comprender los informes que les han preparado (9).

3.3. Algunos ejemplos de los beneficios

A continuación, se transcriben algunos testimonios de directivos acerca de la implantación de IBCS en sus organizaciones:

Álvaro Alcolea, director financiero de **Prensa Ibérica**: «Estamos adoptando el estándar IBCS® para conseguir reducir el tiempo de implementación y mejorar los resultados».

Heinz Hostettler, responsable de *controlling* corporativo en **Swiss Post:** «Iniciamos en 2007 nuestro nuevo "*reporting* orientado a valor" usando el estándar del doctor Hichert de aquel momento. El nuevo diseño de gráfico se convirtió en el estándar de visualización de nuestros informes anuales; nuestros informes utilizan un escalado consistente y homogéneo en todo el informe. Pudimos reducir considerablemente el número de diseños de tablas y gráficos; los nuevos estándares eran más fáciles de gestionar y creo que esto nos ahorró mucho tiempo».

Maurice Verhagen, jefe de Servicios de *Reporting*, responsable del concepto y desarrollo de los estándares de *reporting* en **Philips**, manifestó: «Para nosotros, IBCS ha constituido un excelente propulsor para llevar nuestras percepciones del negocio a otro nivel. Ante todo, el usuario del informe recibe ahora la esencia de la información de forma más rápida, lo que conlleva reducir el tiempo que necesitamos para la toma de decisiones. Sin embargo, la verdadera mejora de productividad está en la creación de los informes. Anteriormente, las personas se dejaban llevar por la necesidad de diseñar todo tipo de formatos de informe y ahora, en cambio, los formatos son claros y predefinidos; los generadores de informes se pueden centrar en proporcionar mensajes significativos en vez de perder el tiempo averiguando cuál sería el mejor formato visual que utilizar»

Nadin Eberlein y Joachim Mette, de *controlling* corporativo en la sede de **SAP** en Walldorf, hicieron mención a su proyecto interno *information design*: «Lo que fue más importante para nosotros fue el reconocimiento más fácil y más rápido de la información gracias al uso de estándares visuales, como, por ejemplo, al visualizar los datos reales, presupuestados y estimados». «Una vez definimos nuestra nueva guía de notación basada en el concepto HICHERT®SUCCESS, fuimos capaces de estandarizar y simplificar la enorme cantidad de diferentes tipos de informes. Esto se inició hace cinco años y ahora se ha convertido en una parte importante de nuestro proceso de información. Hemos conseguido muchos avances aplicados al Departamento Financiero y ahora lo estamos ampliando a otros departamentos». El Consejo de Administración de SAP adoptó IBCS® para su *reporting* financiero de 2011.

Jens Fleckenstein, de **PWC** en Fráncfort, ve el potencial en cuanto a mejora de calidad: «Hace cuatro años creé el nuevo sistema de información para 4.000 usuarios basado en el concepto del profesor Hichert. En concreto, las reglas de SIMPLIFICAR y CONDENSAR de su conjunto de reglas nos permitieron usar dispositivos móviles. El nuevo sistema fue ampliamente aceptado, pero ¿quién es capaz de calcular los beneficios en reducción de

costes?». Jens continúa siendo escéptico en lo que respecta a la cuantificación de la reducción de costes.

«Fuimos capaces de estandarizar las diferentes plantillas de Excel existentes, lo que reduce el tiempo para suministrar los datos –manifiesta Christopher Kaatz, coronel del Ejército alemán y responsable de informes de contabilidad de dirección del **Ministerio de Defensa alemán–**. Ahora nuestros informes se comprenden más rápidamente porque tiene una mejor estructura y mejor calidad visual. Nuestra nueva notación y las plantillas más *user-friendly* (amigables) fueron la clave del éxito.»

4. La fórmula de aplicación SUCCESS del IBCS®: Reglas para el diseño conceptual, de percepción y semántico (de notación) de los informes y presentaciones

Los *International Business Communication Standards* (IBCS o IBCS *Standards*) son propuestas prácticas para el diseño de la comunicación empresarial, e implican en la mayoría de los casos un adecuado diseño en cuanto a la estructura del mensaje (concepto), visualización (percepción), y a la notación estándar (diseño semántico) de los gráficos y las tablas.

La comunicación empresarial cumplirá los estándares IBCS *Standards* en la medida en que se adecue a las reglas de cada una de las tres categorías que componen las tres partes del modelo IBCS:

A. REGLAS CONCEPTUALES: Las reglas conceptuales ayudan a transmitir un contenido de forma clara mediante la utilización de un guion adecuado. Dentro del conjunto de reglas de aplicación **SUCCESS** se corresponden con ***S****AY*: decir o transmitir mensajes, y ***S****TRUCTURE*: estructurar el contenido del mensaje. Estas dos reglas se basan en los trabajos de Barbara Minto y Gene Zelazny. Su amplia aceptación tiene su fundamento en su base científica, empírica y de experiencia práctica.

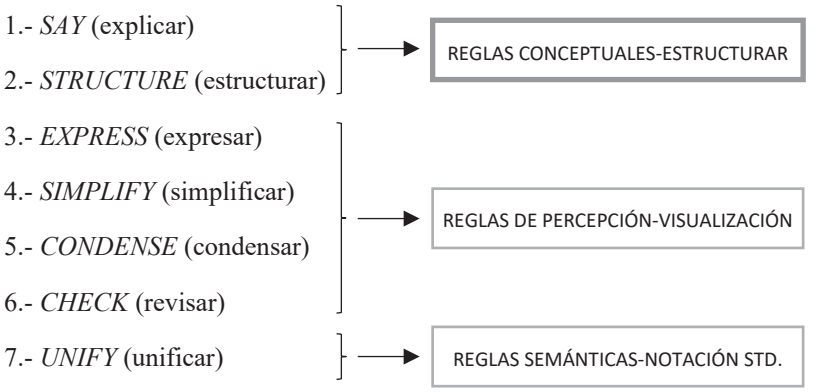
B. REGLAS DE PERCEPCIÓN: Las reglas de percepción ayudan a transmitir con claridad utilizando el diseño visual adecuado. Corresponden en la fórmula de aplicación SUCCESS a las reglas: ***E****XPRESS:* expresar; ***S****IMPLIFY:* simplificar; ***C****ONDENSE*: condensar la información, y ***C****HECK*: verificar, basadas en los autores William Playfair, Willard Cope Brinton, Edward Tufte, Gene Zelazny y Stephen Few. De nuevo, la amplia aceptación de este conjunto de reglas se basa en la aprobación que recibe, tanto científica como de aplicación práctica contrastada.

C. REGLAS DE NOTACIÓN ESTÁNDAR (REGLAS SEMÁNTICAS): Ayudan a la claridad de mensaje mediante el uso de una notación uniforme *(*IBCS *Notation).* Dentro del conjunto de reglas SUCCESS se corresponde con la regla ***UNIFY***: unificar, basada en el trabajo de Rolf Hichert y todas las contribuciones de los colaboradores de la Asociación IBCS. Al tratarse de una convención antes que de una aportación científica, las reglas semánticas se convertirán en estándar internacional en la medida en que sean ampliamente aceptadas. La notación IBCS comprende la unificación semántica de la terminología, las descripciones, las dimensiones (medidas, períodos de tiempo, escenarios), los tipos de análisis y los indicadores utilizados en la comunicación empresarial.

El conjunto completo de las reglas pertenecientes a las tres categorías anteriores conforma el conjunto de reglas SUCCESS, que comprende siete reglas básicas de aplicación a la comunicación empresarial:

1. ***S****AY* (explicar): Comunicar, transmitir un mensaje.
2. ***U****NIFY* (unificar): Aplicar notación estándar, notación semántica.
3. ***C****ONDENSE* (condensar): Aumentar la densidad de información.
4. ***C****HECK* (revisar): Verificar, asegurarse de que existe la integridad visual.
5. ***E****XPRESS* (expresar): Escoger la visualización adecuada.
6. ***S****IMPLIFY* (simplificar): Evitar elementos superfluos o decorativos.
7. ***S****TRUCTURE* (estructurar): Organizar el contenido.

De todos modos, la regla nemotécnica o el acrónimo SUCCESS tiene un orden de aplicación de las reglas, que es el siguiente:



4.1. Reglas conceptuales (transmitir y estructurar el mensaje)

Las reglas *SAY* y *STRUCTURE* forman el primer pilar: las reglas conceptuales. El contenido debería ser un mensaje comprensible para el receptor y tener una estructura clara. Ambas reglas son universales y de gran importancia.

SAY cubre las reglas de transmitir un mensaje. Cada informe y presentación debería transmitir un mensaje. Para hacerlo se requiere una introducción al asunto, así como dar evidencias creíbles que apoyen el mensaje.

STRUCTURE se refiere a las reglas para organizar el contenido. El contenido debería seguir una estructura lógica. Los elementos del mensaje deberían ser homogéneos y exhaustivos, sin ningún solapamiento.

De entrada, las dos reglas, *SAY* y *STRUCTURE*, no tienen que ver con los aspectos de visualización; son aplicables tanto a discursos en comités políticos como a retransmisiones de radio. Incluso si las reglas de visualización del segundo y tercer pilar, expresados más adelante, no se siguieran, el contenido deberá siempre ser transmitido de forma comprensible, manifestando claramente el mensaje, que debe ser o bien probado o explicado utilizando argumentos claramente estructurados.

4.1.1. **SAY** *(decir): Transmitir un mensaje*

Transmitir un mensaje significa que los informes y las presentaciones pretenden decir algo a los receptores. En este sentido, los mensajes pueden ser *determinations*, explicaciones, clarificaciones, recomendaciones, y otras formas de *statements* (manifestaciones).

En esta fase se debe comprender, introducir, entregar, detallar, apoyar y recapitular mensajes.

4.1.2. **STRUCTURE** *(estructurar): Organizar el contenido*

En cada una de las formas de comunicación empresarial, el foco debería estar en el contenido; aquello que es nuevo, interesante e importante es lo que debe ser transmitido. Un contenido anodino o de baja calidad no puede ser compensado aun utilizando las mejores formas de visualización. Por otra parte, es una lástima que un buen contenido no llegue al receptor debido a una falta de elementos de visualización o a un incorrecto uso de ellos.

Organizar el contenido significa que los informes o las presentaciones siguen una estructura lógica dentro de un guion convincente.

Esto comprende la utilización de elementos homogéneos, que la agrupación de elementos no produzca solapamientos, que los conjuntos de elementos sean exhaustivos, que la estructuras tengan la adecuada jerarquía y que se muestre la estructura lógica.

Las siguientes reglas sobre estructura son de ayuda para la organización del contenido.

4.2. Reglas perceptuales

Los requerimientos de expresar, simplificar, condensar y *check* (verificar) forman el pilar de percepción. La adhesión a estas cuatro reglas facilita cumplir los requerimientos *SAY* y *STRUCTURE*.

Tratan fundamentalmente del diseño visual:

- ***Express*** trata las reglas para escoger la correcta visualización. Aquellos gráficos y tablas que transmiten el mensaje deseado junto con los hechos subyacentes deberían ser seleccionados tan pronto como sea posible.
- **Simplificar** cubre las normas para simplificar los elementos superfluos y las visualizaciones abarrotadas. Todos aquellos elementos excesivamente complicados, redundantes, que distraen o que son meramente decorativos deberían ser evitados.
- **Condensar** cubre las normas para aumentar la densidad de información. Toda la información necesaria para la comprensión del contenido debería, a ser posible, ser incluida en una sola página. Para conseguirlo se requiere una buena utilización del espacio, lo más reducido posible, a la vez que el uso de objetos y elementos fácilmente reconocibles.
- ***Check*** se corresponde con las reglas para verificar que exista integridad visual. La información debe presentarse de la forma más fidedigna y del modo que facilite mejor la comprensión, evitando usar escalas inadecuadas, representaciones manipuladas y visualizaciones engañosas.

Estas cuatro reglas del segundo pilar pueden apoyar los requerimientos de *SAY* o *STRUCTURE*; sirven fundamentalmente para que los mensajes y las estructuras se transmitan de forma más comprensible utilizando visualizaciones adecuadas. Sin embargo, los cuatro son valiosos de forma separada e independientemente de *SAY* y *STRUCTURE*.

4.2.1. EXPRESS *(expresar): Escoger la visualización adecuada*

Una vez la estructura está establecida siguiendo el primer pilar de las reglas conceptuales, hay que expresarla eligiendo la visualización adecuada. Hay que elegir los diagramas y tablas que transmitan el mensaje deseado junto con los hechos subyacentes tan deprisa como sea posible. El apartado Expresar recoge todos los aspectos relacionados con elegir la adecuada forma de visualización en informes y presentaciones. Adecuada visualización significa que los informes y presentaciones contienen tablas y gráficos que transmiten el mensaje deseado junto con los hechos subyacentes de la forma más rápida posible.

Deben utilizarse los tipos adecuados de gráficos y tablas, sustituir las visualizaciones y representaciones inadecuadas, añadir comparaciones y explicar las causas.

Los gráficos con ejes de categoría horizontal o vertical se muestran en la siguiente figura

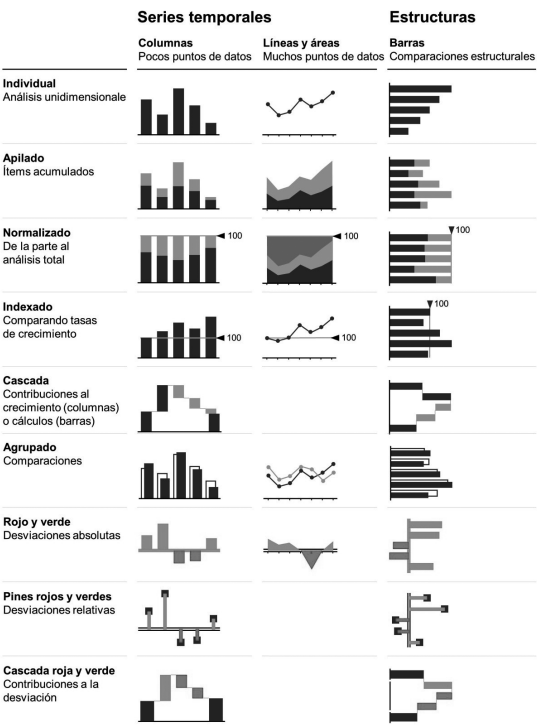


Figura 18. Matriz de selección de gráficos para series temporales y análisis estructurales. Tipos de gráficos para análisis de escenarios.

4.2.2. SIMPLIFY *(simplifica): Evita el desorden*

SIMPLIFY (simplificar): Evitar elementos superfluos.

Evitar elementos superfluos comporta eliminar todos los componentes o características que son excesivamente complicados, redundantes, que distraen o que son meramente decorativos. Así, se deben eliminar fondos y logos, estilos meramente decorativos, sobrecargados, elementos redundantes y otros detalles que distraigan.

Una vez elegida la visualización más adecuada para expresar el contenido, simplifícalo evitando el desorden.

4.2.3. CONDENSE *(condensar): Incrementar y aumentar la densidad de información*

Aumentar la densidad de información significa que se pueda incluir toda la información necesaria para comprender el mensaje en una página. Para ello se utilizarán componentes pequeños, se maximizará el uso del espacio, se añadirán datos, elementos y objetos. A continuación, se relacionan las acciones para aumentar la densidad de información.

Se pueden usar los espacios ganados con la simplificación para condensar la información presentada, por ejemplo, incrementando la densidad de información. Hay que incluir toda la información necesaria para entender el concepto en una sola página, y hacerlo requiere una buena utilización del espacio y objetos pequeños, pero perceptibles y leíbles.

4.2.4. CHECK *(revisar): Asegura la integridad visual*

Una vez condensados los múltiples gráficos en una sola página, revisa cada gráfico por separado y su interacción para una visualización íntegra. Hay que presentar la información de la forma más veraz y más fácil posible de entender, evitando escalas incorrectas, representaciones manipuladas y objetos visuales que puedan inducir al error.

CHECK (verificar): Comprobar la visualización fidedigna.

Verificar la integridad visual significa que los informes y las presentaciones deben presentar la información de la forma más verídica y de más fácil comprensión, evitando la utilización de visualizaciones engañosas.

Esto comprende evitar la manipulación de los ejes y de los elementos de visualización, utilizar las mismas escalas y mostrar los ajustes en los datos cuando proceda.

4.3. Diseño semántico (notación estándar, semántica)

UNIFY (unificar): Aplicación de la notación semántica.

Aplicar la notación semántica significa utilizar terminología, descripciones, dimensiones, análisis e indicadores estandarizados.

Un contenido similar debería ser visualizado de forma similar, esto es, aquello que parece lo mismo debe significar lo mismo, y aquello que tiene un significado diferente no debería parecer lo mismo.

Una explicación detallada de la regla unificar ha sido comentada en el apartado 2.2 del presente artículo.

5. Plantillas IBCS para gráficos y tablas

Se presentan a continuación una serie de plantillas de gráficos y tablas conformes al estándar IBCS. Podrán ver más plantillas en la versión extendida de este artículo, que se encuentra en: http://www.accid.org/documents.php?id=0&sec=4.

5.1. Plantilla de gráfico 03A

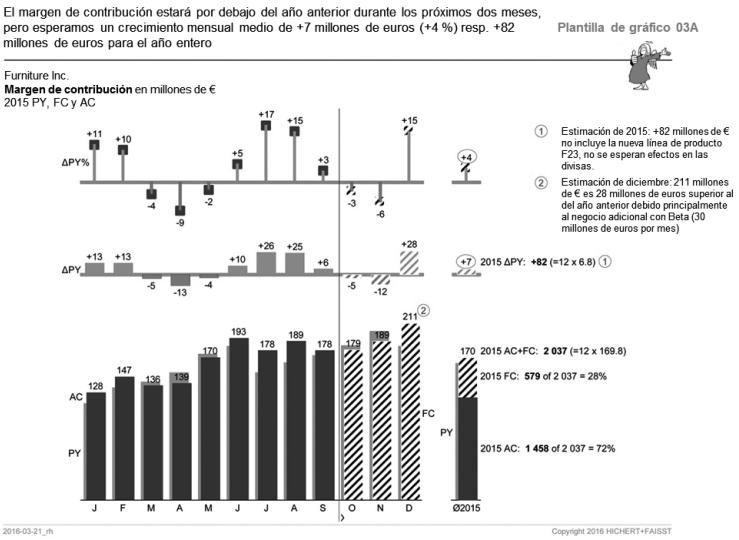


Figura 19. Ejemplo de plantilla de gráfico.

5.2. Plantilla de tabla 02A

Electronic Inc.
Beneficio después de impuestos en miles de €
2014 PY, AC

Plantilla de gráfico 02A

November					January_November			
PY	AC	ΔPY	ΔPY%		PY	AC	ΔPY	ΔPY%
560	559	-1	-0	Austria	5 078	5 509	① +431	+8
56	58	+2	+4	Belgium	531	484	-47	-9
140	134	-6	-4	France	1 290	1 354	+64	+5
345	260	-85	-25	Germany	3 124	2 850	② -274	-9
78	86	+8	+10	Poland	816	854	+38	+5
77	86	+9	+12	Sweden	809	764	-45	-6
61	66	+5	+8	Switzerland	604	678	+74	+12
502	545	+43	+9	Other	5 602	5 441	-161	-3
1 819	**1 794**	**-25**	**-1**	**Europe**	**17 854**	**17 934**	**+80**	**+0**
119	121	+2	+2	Brazil	1 205	1 314	+109	+9
65	59	-6	-9	Canada	629	718	+89	+14
346	311	-35	-10	USA	3 406	3 239	-167	-5
438	399	-39	-9	Other	4 166	4 008	-158	-4
968	**890**	**-78**	**-8**	**Americas**	**9 406**	**9 279**	**-127**	**-1**
54	62	+8	+15	Australia	517	588	+71	+14
266	231	-35	-13	China	2 107	2 399	+292	+14
9	11	+2	+22	Japan	67	144	+77	+115
234	255	+21	+9	Other	2 351	2 145	-206	-9
563	**559**	**-4**	**-1**	**Rest of world**	**5 042**	**5 276**	**+234**	**+5**
3 350	**3 243**	**-107**	**-3**	**World**	**32 302**	**32 489**	**+187**	**+1**

① **Austria:** +431 mil euros principalmente debidos a los beneficios adicionales del producto B en junio (+230) y julio (+251)

② **Alemania:** -274 mil euros debido a dos nuevos competidores desde noviembre de 2013 (Alpha) y marzo de 2014 (Beta)

2016-04-09_rh

Copyright 2016 HICHERT+FAISST

Figura 20. Ejemplo de plantilla de tabla.

6. Conclusiones

En el presente artículo se han:

1. Enumerado los antecedentes históricos y definido el concepto de notación estándar para los informes y presentaciones empresariales.
2. Relacionado los beneficios prácticos de su utilización.
3. Facilitado reglas para su aplicación, así como ejemplos de plantillas de tablas y gráficos.

Los *International Business Communication Standards* (IBCS o IBCS *Standards*) son propuestas prácticas para el diseño de la comunicación empresarial, e implican en la mayoría de los casos un adecuado diseño en cuanto a la visualización (percepción), a la estructura del mensaje (concepto) y a la notación estándar (diseño semántico) de los gráficos y las tablas.

La comunicación empresarial cumplirá los estándares IBCS *Standards* en la medida en que se adecue a las reglas de cada una de las tres categorías que componen las tres partes del modelo IBCS:

A. Reglas conceptuales: Las reglas conceptuales ayudan a transmitir un contenido de forma clara mediante la utilización de un guion adecuado. Dentro del conjunto de reglas de aplicación **SUCCESS** se corresponden con ***S****AY*: decir o transmitir mensajes, y ***S****TRUCTURE*: estructurar el contenido del mensaje. Estas dos reglas se basan en los trabajos de Barbara Minto y Gene Zelazny. Su amplia aceptación tiene su fundamento en su base científica, empírica y de experiencia práctica.

B. Reglas de percepción: Las reglas de percepción ayudan a transmitir con claridad utilizando el diseño visual adecuado. Las reglas de percepción corresponden en la fórmula de aplicación SUCCESS a las reglas: ***E****XPRESS:* expresar, ***S****IMPLIFY:* simplificar, ***C****ONDENSE*: condensar la información, y ***C****HECK*: VERIFICAR, basados en los autores: William Playfair, Willard Cope Brinton, Edward Rolf Tufte, G. Zelazny y Stephen Few. De nuevo, la amplia aceptación de este conjunto de reglas se basa en la aprobación que recibe, tanto científica como de aplicación práctica contrastada.

C. Reglas de notación estándar (reglas semánticas): Ayudan a la claridad de mensaje mediante el uso de una notación uniforme (IBCS *Notation*). Dentro del conjunto de reglas SUCCESS se corresponde con la regla ***U****NIFY*: unificar, basada en el trabajo de Rolf Hichert y todas las contribuciones de los colaboradores de la Asociación IBCS. Al tratarse de una convención antes que de una aportación científica, las reglas semánticas se convertirán en estándar internacional en la medida en que sean ampliamente aceptadas. La notación IBCS comprende la unificación semántica de la terminología, las descripciones, las dimensiones (medidas, períodos de tiempo, escenarios), los tipos de análisis y los indicadores utilizados en la comunicación empresarial.

El conjunto completo de las reglas pertenecientes a las tres categorías anteriores conforma el conjunto de reglas SUCCESS, que comprende siete reglas básicas de aplicación a la comunicación empresarial:

1. ***S****AY* (explicar): Comunicar, transmitir un mensaje.
2. ***U****NIFY* (unificar): Aplicar notación estándar, notación semántica.
3. ***C****ONDENSE* (condensar): Aumentar la densidad de información.
4. ***C****HECK* (revisar): Verificar, asegurarse de que existe la integridad visual.
5. ***E****XPRESS* (expresar): Escoger la visualización adecuada.
6. ***S****IMPLIFY* (simplificar): Evitar elementos superfluos o decorativos.
7. ***S****TRUCTURE* (estructurar): Organizar el contenido.

De todos modos, la regla nemotécnica o el acrónimo SUCCESS tiene un orden de aplicación de las reglas, que es el siguiente:

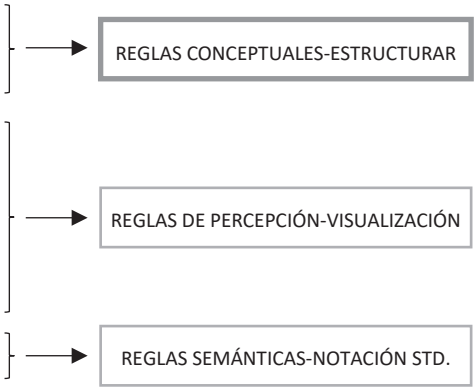


Figura 21. Esquema de orden de aplicación de las reglas conceptuales.

Acompañando a estas reglas para la aplicación, se han facilitado plantillas para la utilización de este estándar internacional en gráficos y tablas.

Agradecimiento: Este artículo ha sido posible gracias a la propuesta del Internationaler Controller Verein (ICV) y del Círculo Controller de la Cámara de Comercio Alemana en España, Deutsche Handelskammer für Spanien (AHK)

Versión extendida del artículo disponible en: http://www.accid.org/revista/castellano/fitxa_revista.php?num=24&idi=ES

Referencias bibliográficas

BRINTON, W.C. (1914) «Graphic Methods for Presenting Facts», The Engineering Magazine Company, Nueva York.

BUCHAN, J. (2003) «Capital of the Mind. How Edinburgh changed the world», John Murray Publishers, Londres.

FEW, S. (2012) «Show Me the Numbers», Analytics Press, Burlingame (California).

IBCS (HICHERT, R. y FAISST, J.) (2015a) «International Business Communication Standards, IBCS version 1.0. Proposal for the Conceptual, Perceptual and Semantic Design of Comprehensible Business Reports and Presentations», HICHERT+FAISST.Hilden.

IBCS (HICHERT, R. y FAISST, J.) (2015b) «Notation Manual based on International Business Communication Standards, IBCS version 1.0», HICHERT+FAISST.Hilden.

MINTO, B. (2002) «The Pyramid Principle, Logic in Writing and Thinking», Financial Times Prentice Hall, Londres.

PLAYFAIR, W. (1786) «The Commercial and Political Atlas», Playfair and Corry, Londres.

TUFTE, E. (2011) «The Visual Display of Quantitative Information», Graphic Press, Cheshire (Connecticut).

ZELAZNY, G. (2001) «Say it with charts», McGraw-Hill Professional, Nueva York.