Indicadores y planificación estratégica

Tapia, Gustavo N.

Cuando debemos hacer una elección y no la haces, esto ya es una elección. William James.

1. Introducción

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en el tablero de comando debe superar la inercia de la organización, que tiende a envolver y a absorber cualquier programa de cambio. Se requiere una organización con líderes que promuevan la construcción del cuadro de mando y que trabajen en implantarlo como un nuevo sistema de gestión, para luego gestionar el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente.

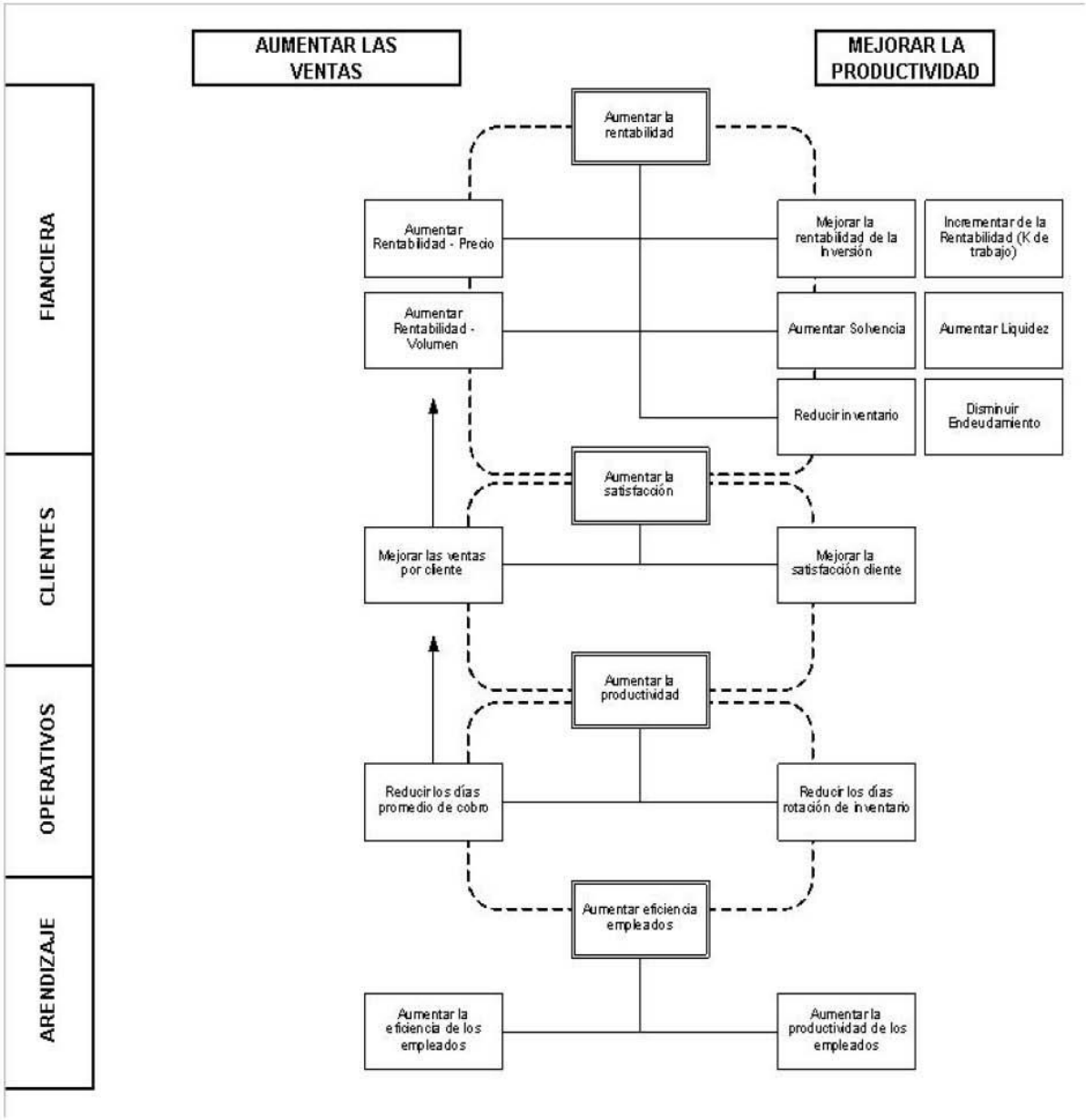
Se identifican tres roles de máxima importancia a la hora de construir e implementar el tablero de comando como un sistema de gestión estratégica:

* El **arquitecto** es responsable del proceso que construye el tablero de comando inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión. Dado que el cuadro de mando representa un cambio radical en la filosofía de gestión, el arquitecto debe comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo. Esta persona ha de ser capaz de educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una forma que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas.

* El **agente de cambio,** que debería tener una relación directa con el director general, sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante un periodo de dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con la herramienta de tablero de comando.

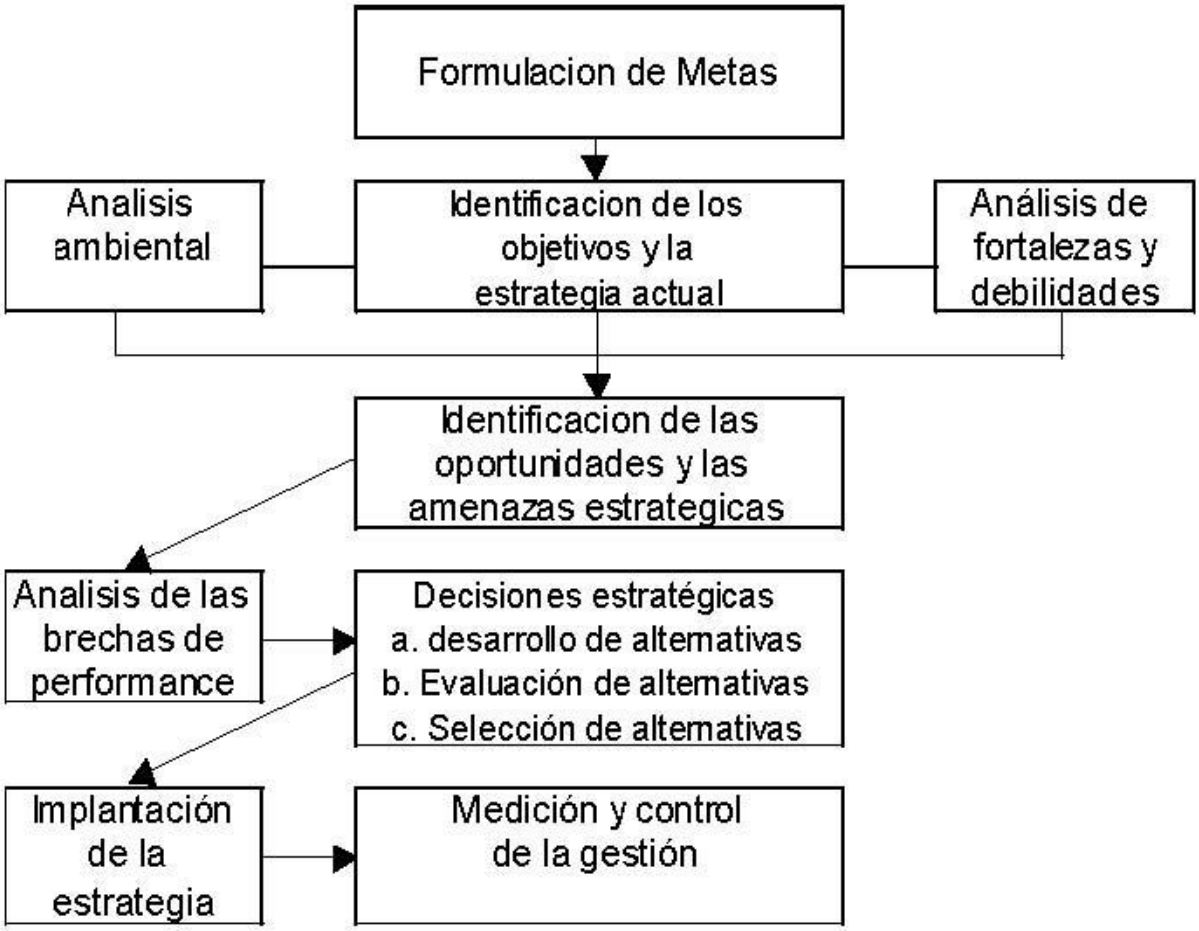
* El **comunicador** debe obtener la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea. Las nuevas estrategias articuladas en el tablero de comando acostumbran a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo, que se construyen alrededor de la satisfacción del cliente, calidad y capacidad de respuesta, innovación y servicio.

 © Thomson Reuters



Entre los beneficios, se destaca la explicación de un modelo de negocio, que traducido en indicadores facilita el alcance de las metas, el recorrido en una dirección previamente pensada y la aspiración a lograr un consenso importante en la empresa; todo esto integrando cortos con largos plazos. Por supuesto que existen riesgos, si no se comunica adecuadamente o no se registra y mide oportunamente. La falta de colaboración de la dirección en la preparación e implementación provocará el fracaso de la medición de la gestión. El análisis del tablero de comando demanda el planteo de las estrategias de la organización. Bajo las cuatro perspectivas, se puede al menos integrar las principales actividades, presentes en la vida de la organización vinculando los planos financieros, comerciales operativos y aprendizaje.

Será fundamental ante la formulación de las estrategias, emplear previamente un modelo de análisis estratégico como el FODA -fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas-, como punto de partida, a fin de señalar los factores críticos e ir contemplando las metas a obtener.



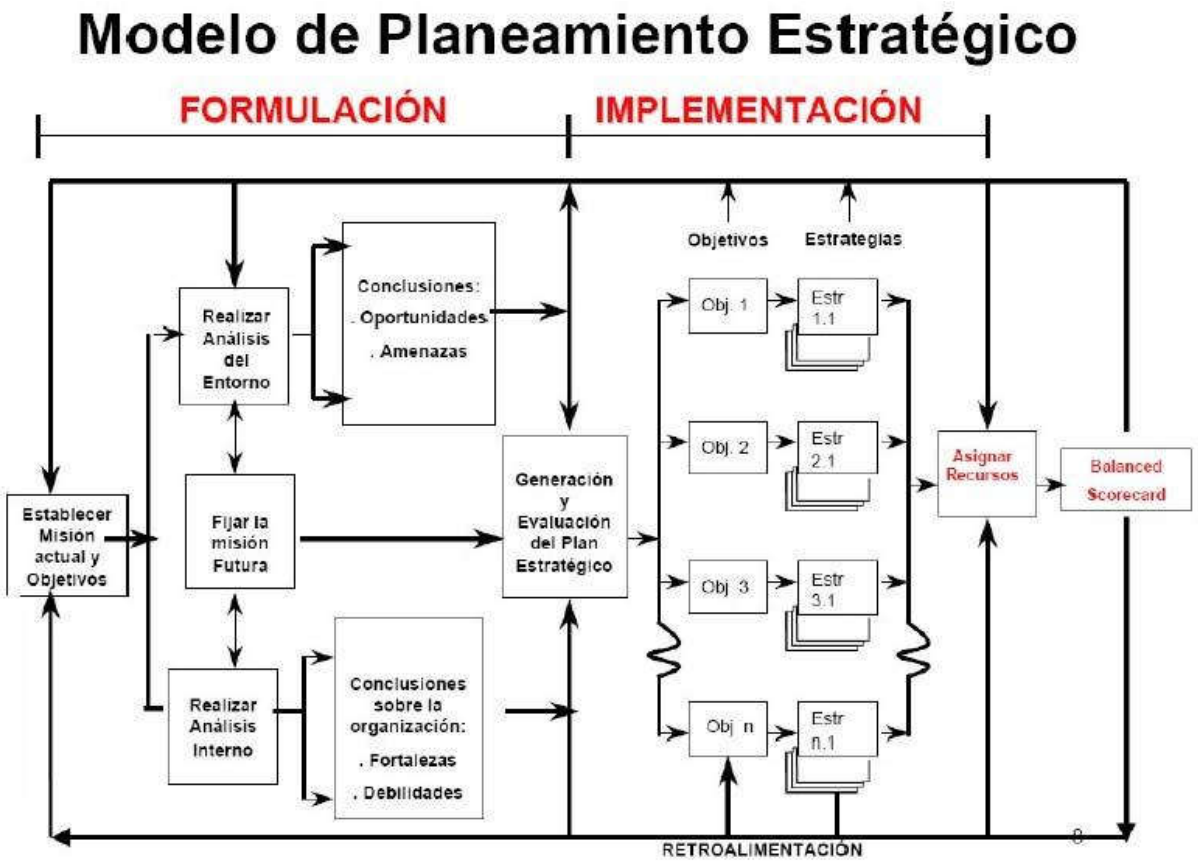
II. Planificación estratégica

En la planificación estratégica de una empresa o unidad de negocios la misión se define en base al análisis estratégico, que comprende dos campos fundamentales:

* El **análisis externo,** que trata de las condiciones generales del entorno (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) que afectan o pueden afectar a la vida de la empresa, así como también las condiciones específicas del mercado, los clientes y la competencia.

* El **análisis interno,** que es común desglosar en fuerzas y debilidades de cara a la competencia y demás condiciones del medio externo.

Las organizaciones han diseñado un conjunto de actividades con el fin de lograr los objetivos previamente enunciados, en un marco en el que previamente se ha expresado la visión y la misión. La planificación es una actividad en la que, por un lado, se establecen los objetivos y la manifestación pragmática de la estrategia a partir de acciones concretas para alcanzarlos; y por otro, avanzando en el proceso de planeación, se plantean las metas en los diferentes asuntos con el nivel de detalle requerido para trabajar de manera concreta y materializar el cumplimiento de los objetivos. El proceso de planificación es decisión y acción.



El plan de negocios es entonces la exteriorización de un proceso de decisión, se trate de un nuevo emprendimiento o de un negocio ya instalado -que frecuentemente cubre un horizonte entre tres y cinco años-, analizando la implementación y maduración de las operaciones y evaluando su rentabilidad, riesgos y creación de valor. Consta al menos de un análisis contextual, de un plan comercial y de un plan financiero y suele tener un plan de inversiones generador del flujo de fondos que de él emerge. Los capítulos del plan de negocios examinan los siguientes aspectos:

* Descripción del negocio (breve reseña histórica)
* El producto
* El mercado
* Competencia
* Riesgos y oportunidades del negocio
* Plan de marketing
* Plan operativo, manufactura y tácticas
* Supuestos e hipótesis de trabajo
* Management, organización, accionistas
* Proyecciones de ventas
* Presupuestos anuales/mensuales
* Estrategias de financiamiento

* Información económico-financiera

* Sensibilidad y escenarios

* Resumen de inversiones

* Conclusiones

* Apéndices y anexos

Las hipótesis de trabajo deben contemplar los indicadores que inciden en las variables del plan de negocios, como la inflación, la tasa de interés, el aumento de costos de la materia prima y de los salarios, la evolución de los tipos de cambio, etc. El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados.

Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación, actualmente orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;

- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;

- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la toma de posición;

- Fortalecer la capacidad en cada de las áreas.

Estos objetivos están vinculados en un proceso continuo y la asociación estrecha con los principales interesados a lo largo del proceso también promueve la creación de conocimiento y aprendizaje compartidos, contribuyendo a la transferencia de destrezas y al desarrollo en los lugares de trabajo.

 © Thomson Reuters

Así es que el seguimiento tiene por finalidad, proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización (1). La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. La retroalimentación es un proceso, en el marco de seguimiento y evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmarlos. La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Se la utiliza para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones.

La gestión basada en resultados es una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégica en la que se definen de manera realista los

resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso que busca alcanzarlos, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de la dirección y la gerencia.

La evaluación de efectos abarca un conjunto de proyectos, programas y estrategias conexos cuyo objetivo es producir un determinado efecto. Estas evaluaciones analizan cómo y por qué los efectos se consiguen o no, en el contexto para un lugar y momento determinado. También puede ayudar a aclarar los factores subyacentes que afectan la situación, destacándose las consecuencias imprevistas (positivas y negativas), recomendando acciones para mejorar el desempeño en la programación futura y generando lecciones aprendidas. Estas evaluaciones periódicas y en profundidad utilizan datos de seguimiento correspondientes a un antes y un después.

Las evaluaciones de efectos pueden satisfacer distintas necesidades en momentos diferentes del ciclo de programación. Si se las realiza temprano en el ciclo, pueden suministrar información sobre los posibles impedimentos; se las realiza a mitad del ciclo, pueden sugerir ajustes; y si se las realiza al final, pueden contribuir a guiar el trabajo en el ciclo siguiente. Tanto el seguimiento como la evaluación de efectos tienen por objetivo la recolección y análisis sistemáticos de información, para identificar los cambios producidos, desde las condiciones de base hasta los efectos esperados. Es importante comprender las razones por las que un cambio tiene lugar y entender el vínculo de las funciones que están estrechamente ligadas con los procesos de toma de decisiones en los niveles de programa y de política.

Al planificar el seguimiento para evaluar el progreso hacia los efectos se alienta a las áreas a continuar con los siguientes pasos:

* Analizar las necesidades: debe precisarse qué información se requiere para examinar el efecto y que elementos son más convenientes supervisar.

* Estudiar el seguimiento actual con los instrumentos aptos a este fin, como los indicadores de éxito o de progreso.

* Conocer el alcance o los instrumentos del seguimiento.

* Adaptar y diseñar mecanismos de seguimiento para cerrar brechas entre la información disponible y la requerida.

En cuanto a la medición de desempeño, los indicadores son los elementos que sintetizan y contribuyen a formarse una idea acabada del tema en consideración. Sin embargo, no son los únicos elementos; para valorar el desempeño es necesario conocer no sólo los logros obtenidos, sino también se requiere tener información sobre cómo fueron obtenidos, los factores que influyeron de modo positivo o negativo, si los resultados fueron excepcionalmente buenos o malos, quiénes fueron los principales responsables, entre otros aspectos.

 © Thomson Reuters

Pasos claves para seleccionar indicadores

Establecer líneas de base y metas

Un indicador de efectos tiene dos componentes: línea de base y meta. La línea de base es la situación antes de iniciar el proceso, programa o actividad, que marca el punto de partida del seguimiento de resultados. La meta es la situación que se prevé al final del proceso.

Las líneas de base proveen información que puede ser utilizada para diseñar e implementar intervenciones. También proveen un importante conjunto de datos con cuya comparación se puede determinar el éxito (o, al menos, el cambio), lo cual permite medir el grado de progreso hacia un resultado. La verificación de resultados depende del conocimiento del cambio que se producirá en el tiempo. Todo esto requiere comprender claramente el problema de desarrollo que se quiere abordar. El análisis exhaustivo de los factores claves que influyen en un problema de desarrollo complementa la formulación de datos de líneas de base y la determinación de metas.

Utilizar indicadores aproximados, si es necesario: el costo, complejidad y oportunidad de la recolección de datos pueden impedir directamente que se mida un resultado, en cuyo caso los indicadores aproximados pueden indicar tendencias de desempeño y hacer que los gerentes identifiquen problemas potenciales o áreas en las que ha habido éxito, como ocurre a menudo con efectos vinculados con el diálogo de políticas, gobernabilidad y otros resultados difíciles de medir. Es importante diferenciar entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos. Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos deben seleccionarse basándose en la índole de los aspectos específicos del resultado planificado. Por ejemplo, la eficiencia se presta para ser medida por indicadores cuantitativos. Por el contrario, la medición de sostenibilidad requiere evaluar de modo cualitativo las actitudes y el comportamiento porque involucra la capacidad de adaptación de la gente a un medio ambiente cambiante.

Tratar de limitar la cantidad de indicadores

El exceso de indicadores suele ser contraproducente. Con la información disponible deben

elaborarse algunos pocos indicadores fidedignos y bien estudiados que reflejen esencialmente los cambios positivos en la situación y su evolución. Ser selectivo implica lograr un equilibrio entre lo que se debe medir y lo que se puede medir.

RESULTADOS PREVISTOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES	PUNTAJE TOTAL	SELECCIÓN
		A B C D E F		
Impacto	Si hubiere -			
Efecto 1	Indicador 1 Indicador 2...	[Asignar un punto por cada criterio cumplido]		
Producto 1	Indicador 1 Indicador 2...			

Seleccionar de 2 a 3 indicadores con la mejor puntuación

A = el sentido del indicador es claro

B = datos fácilmente disponibles

C = la tarea de recolectar datos está al alcance de la dirección del proyecto y no requiere expertos para su análisis

D = el indicador es lo bastante representativo para el conjunto de los resultados previstos (efectos o productos)

E = el indicador es tangible y se puede observar

F = el indicador es difícil de valorar cualitativamente pero es tan importante que debe tenerse en cuenta (indicador aproximado)

Asegurar la oportunidad

La utilidad de un indicador depende de que las medidas sean claras y oportunas, de forma que el indicador de fecha prevista corresponda al progreso previsto de la asistencia. Si hay cambios, tales como modificaciones en productos o efectos, deben establecerse nuevos indicadores que correspondan a las metas reales.

Planificación con indicadores

La prueba crítica de la validez de un indicador es si es práctico para efectuar el seguimiento de resultados, es decir, si es fácil obtener y analizar datos para el indicador. La obtención de datos "válidos" y "representativos" puede ser una tarea grande, compleja y cara. Por tanto, los indicadores deben ser sencillos y su número reducido, pero deben indicar cierto grado de progreso o la magnitud del cambio. Si los indicadores seleccionados son demasiado complejos,

será difícil entenderlos o analizarlos debidamente.

Principios claves para recolectar y analizar datos utilizando indicadores

Explicación: Crear un marco conceptual para integrar ideas,definiendo,orientando y dirigiendo la información disponible y sus propias ideas sobre el proyecto o programa. En el caso del PNUD, esto significa tener una cadena fiable de resultados en términos de efectos,productos y alianzas.

Enunciado de intenciones o problema: ¿Qué va a investigar? Defina los problemas y las cuestiones, busque indicios que tengan un significado claro, concierte acuerdos con beneficiarios y asociados. Esto significa definir el problema de desarrollo a nivel de objetivo secundario del MRE.

Preguntas a responder: Una vez que termine de recolectar datos, ¿cuáles son las preguntas principales a las que espera hallar respuestas razonables? ¿Qué evidencia puede utilizar para verificar el nivel de logro de un indicador?

Enunciado del efecto: Enumere los efectos específicos que va a supervisar, fije metas realistas y tenga presentes las fuentes de datos y las responsabilidades de seguimiento.

Diseño y procedimiento: Establezca quiénes serán objeto de entrevistas, encuestas y grupos focales y describa cómo serán seleccionados. Explique en qué circunstancias se recolectarán los datos, qué instrumentos de medición o de recolección de datos se utilizarán y cómo se analizarán e interpretarán los datos. Trate de encontrar datos de fácil acceso y evite recolectar demasiados datos.

Supuestos: ¿Cuáles son sus supuestos acerca de la índole de las cuestiones que investiga, sus métodos y mediciones o sobre la relación que tiene la investigación con otros problemas o situaciones?

Limitaciones: ¿Cuáles son las limitaciones de sus métodos o enfoque en cuanto a validez interna y externa?

Delimitación: ¿En qué se basa para restringir el alcance de la recolección y el análisis de datos? ¿Se centra sólo en los aspectos seleccionados de los problemas o del efecto, en ciertas áreas de interés, en una gama limitada de temas?

Definiciones de términos: Enumere y defina los conceptos principales que utilizará, especialmente en los casos en que los conceptos tengan acepciones diferentes para interlocutores distintos. Debe ponerse énfasis en las definiciones operativas o de comportamiento.

El proceso de retroalimentación al seguimiento y la evaluación sigue varias etapas básicas:

* Asegurar concentración en los resultados.

* Elaborar programas basados en los efectos buscados.

* Establecer qué evidencia se busca, qué variaciones pueden anticiparse y qué debe hacerse si estas variaciones ocurren.

* Delimitar para cada nivel de personal y los socios, el propósito para el cual se generan conocimientos o información para la toma de decisiones y su alcance.

* Definir las prioridades de seguimiento, orientadas a productos y efectos y disponer de puntos de referencias o normas sobre los cuales se basarán los juicios sobre retroalimentación.

* Seleccionar indicadores de conocimientos e información basados en las prioridades

corporativas, su utilización y los usuarios.

* Hacer que los recursos utilizados sean rentables considerando el monto de recursos asignados e identificar los requerimientos principales de recursos para evaluación para la futura programación.

* Incorporar un calendario de plazos que cubra los cambios futuros en la programación.

* Acordar un sistema de recolección y análisis de datos y asignar responsabilidades con costos.

* Analizar la información cualitativa para mejorar la aplicación de ciertas técnicas de seguimiento y evaluación, tales como comprobar supuestos sobre el terreno, mejor formulación de preguntas y elegir con más perspicacia las áreas que serán analizadas.

* Supervisar los procesos de aprendizaje, incluyendo el uso de retroalimentación y los productos de conocimiento.

* Indagar constantemente, a través de mecanismos de retroalimentación, sobre la causa de lo que ha sucedido o está sucediendo en los planes llevados a cabo.

* Identificar el alcance del efecto de los planes y programas.

* Especificar dónde, cuándo y cómo se interpretará, se comunicará y se distribuirá la información, lo que incluye consultas como insumos a los procesos habituales.

* Documentar, analizar y examinar experiencias comparativas en materia de diseño de programas, alianzas y actividades de seguimiento y evaluación.

* Intervenir en diferentes niveles organizacionales (actividades operativas, elecciones estratégicas, enfoques y prioridades corporativas) en consonancia con la estrategia del plan organizacional.

* Establecer metas de modo estratégico.

* Generar información que sea adecuada para diversos usuarios y oportuna para la toma de decisiones y requerimientos de responsabilidad.

* Diseñar modelos apropiados en consulta con los usuarios y capacitar al personal en su utilización.

* Pedir opinión a todos los interesados, entre ellos los beneficiarios del programa.

* Buscar pruebas empíricas.

* Efectuar controles múltiples y velar por la calidad de evidencia evaluativa, con una retroalimentación válida y relevante.

Con relación al entorno, debemos considerar el efecto que éste tiene sobre los resultados de la empresa, como también el impacto que se manifiesta en él a partir de las acciones (o reacciones) de la empresa.

 © Thomson Reuters

Vale aquí contemplar el denominado análisis de sensibilidad y de contexto a fin de conocer el grado de adaptabilidad y posible performance de las operaciones de la firma. Para ello, los factores y las variables críticas deben ser estudiados con un grado de aproximación tal que posibilite la modificación en el comportamiento organizacional.

III. Negocios que generan valor

La filosofía de la gestión de valor

La Dirección debiera controlar la gestión de producción de valor, para lo cual es necesario designar unidades desde el top management a los niveles operativos. Es preciso difundir la mentalidad y estilo de trabajo de sistémico de esta metodología. El compromiso con el sistema y las decisiones prácticas para su implantación corrigen las disfuncionalidades y optimizan el funcionamiento. La puesta en marcha requiere de una estrategia que contenga las metas y los medios, contemplados en un plan con estimaciones parciales y tiempos de logro. En este sentido, la gestión de valor como filosofía es un servicio sobre el entorno, aún cuando los dueños de la organización busquen maximizar los retornos de la inversión de capital en el mediano y largo plazo.

Operativamente, la gestión de valor reduce la complejidad de problemas en las dimensiones temporales y estructurales, guiando metódicamente las actividades de los equipos implicados en el proceso de producción de valor. La gestión de valor también es un sistema social con dimensiones de comunicación e interacción personal, en el que se integran segmentos de potencialidades y acciones.

Este sistema conforma una red de comunicación de decisiones con una dimensión de

información básica, que representa un foco de intercambios y acoplamientos con el exterior. Un sistema de gestión de valor, también considera a la dimensión ecológica en las relaciones intra e inter organizacionales.

Se comprende entonces que la estrategia de valor basado en la gestión sugiere que las organizaciones deben maximizar el valor de la empresa y no la ganancia, lo que por otra parte tiene efectos más positivos sobre la capacidad competitiva. La gerencia basada en valor es un efectivo vínculo entre la estrategia y las mediciones para la creación de valor, lo que se manifiesta al exteriorizar los procesos principales:

1) Desarrollar estrategias para maximizar el valor.

2) Traducir la estrategia en metas -corto y largo plazo- enfocada a los inductores de valor.

3) Desarrollar planes de acción y presupuestos a las metas previstas.

4) Introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación.

Para subsistir y crecer en mercados altamente competitivos y globalizados es necesario gerenciar la empresa con criterios de creación de valor. Entre las operaciones más importantes

y frecuentes podemos mencionar: adquisición de empresas, alianzas estratégicas y opciones de negocios corporativos.

La búsqueda de los inductores de valor

Uno de los pasos más importantes en la filosofía de gestión basada en valor es la búsqueda de los inductores de valor. Estos inductores son variables de desempeño operacional que actúan en la creación de valor. Estas variables deben ser muy bien analizadas y entendidas por dos razones: primero, porque la organización no puede actuar directamente sobre el valor, actúa sobre cosas que puedan influenciarlo como la satisfacción del consumidor, los costos, los gastos de capital, entre otros; segundo, es a través de los inductores que la administración enseña a entender al resto de la organización y a establecer un diálogo sobre lo que se espera sea cumplido. Los que se identifiquen deben estar bajo revisión periódica, ya que no son estáticos.

Un inductor de valor es simplemente cualquier variable que afecta el valor de una empresa. Para que sea útil, los inductores necesitan ser organizados de manera que se pueda identificar cuáles tienen mayor impacto sobre el valor, asignando la responsabilidad de desempeño a individuos que puedan colaborar para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

Los inductores deben desarrollarse en tres niveles:

a) A nivel genérico, donde los márgenes operacionales y el capital invertido son combinados para calcular la tasa de retorno del capital invertido (r).

b) A nivel de las unidades de negocio, donde variables como la satisfacción del consumidor son particularmente relevantes.

c) A nivel operativo, donde se necesita gran detalle para enlazarlos a las decisiones específicas de la gerencia de este nivel.

Otra forma de ubicar los inductores de valor es desagregando la empresa por unidades estratégicas de negocio o bien trabajando con cada cliente, cada proveedor o cada vendedor. Es importante desagregar la información financiera que se posee y tratar de llegar al rediseño de los estados existentes, con una integración que contemple los aspectos relevantes incorporados en la estrategia.

La identificación de los inductores es un proceso creativo que requiere de ensayo y error. Las aproximaciones mecánicas basadas en la información existente y las puramente financieras, raramente permiten establecerlos. Alinear los inductores con las decisiones es la clave para organizar un árbol de inductores, calculando los márgenes operacionales desintegrados por producto, o por localización geográfica o por segmento de mercado.

Un inductor no puede tomarse aisladamente de los demás para trabajar sobre él: por ejemplo un incremento de precios puede tener un gran impacto sobre el valor, pero si se considera la posible pérdida de participación en el mercado, el alza afectará el valor negativamente. Por esta razón se recomienda el uso de escenarios que representen la incidencia de diferentes tipos de decisión sobre el valor de la empresa o de sus unidades de negocio, permitiendo además un constante juego que no dejará a la empresa, en ningún momento, con la guardia baja.

Valor económico agregado (EVA) como medida de desempeño

El EVA es indicador basado en el valor que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una organización con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si el EVA es positivo, la compañía crea valor, lo que implica que se ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados. Si el EVA es negativo no se cubren los costos y se destruye riqueza. Al análisis de EVA se ha atado un componente para la valuación de empresas, el valor de mercado agregado (MVA), el cual puede definirse como la diferencia entre el valor de mercado total de una compañía y el total de los recursos invertidos (capital) para crear ese valor a una fecha cualquiera. Si el MVA es positivo, la empresa ha creado valor, mientras que si es negativo lo ha destruido.

El EVA tiene algunos beneficios respecto de otros indicadores, tales como el retorno sobre la inversión (ROI) o la utilidad por acción (UPA). En el EVA se incorpora el factor riesgo en el procedimiento de su medición y se refleja en términos absolutos el desempeño corporativo en el esquema de gestión basado en valor mencionado precedentemente, en el cual se enfatiza el empleo de inductores de valor corporativo.

Como sistema permite:

* Medir el desempeño, con base en la verdadera creación de valor para el accionista.

* Rediseñar los sistemas de gestión, facilitando los procesos de planeamiento estratégico y la asignación de recursos.

* Motivar a los gerentes a crear valor, a través de un sistema de compensación variable basado en la creación de valor.

* Fortalecer la cultura de creación de valor, a través de un programa de capacitación y comunicación (interna y externa).

El EVA provee a la administración de una metodología consistente para facilitar la formulación estratégica y soportar una correcta evaluación de desempeño y analizar inversiones y adquisiciones. Con el objetivo de alinear los intereses entre ejecutivos y accionistas, es preciso hacer algo más que simplemente establecer una mejor manera de acompañar el desempeño. El EVA debe ser encarado como el elemento central de un sistema integrado de gestión, que fomente una correcta toma de decisión económica para toda la organización. Este sistema de gestión está sólidamente apoyado en cuatro pilares: medida de desempeño, sistema de gestión, motivación y mentalidad empresarial. Adicionalmente, es posible integrar las metodologías de costo basado en actividades y valor económico agregado: ABC - EVA sinergizando el perfeccionamiento en las estructuras de costos fijos, con un manejo adecuado del costo de capital. De esta manera se integra el campo estratégico con el táctico - operativo.

El EVA mide los ingresos operativos versus el costo del capital empleado. Fue definido por su creador, Stewart, que lo definió como los ingresos netos operativos después de impuestos (NOPAT) menos el costo del capital:

EVA = NOPAT - Costo del Capital

EVA = NOPAT - (Capital * Costo del Capital)

Estrategias para crear valor e incrementar el EVA

Puesto que uno de los objetivos principales de los dirigentes de una empresa es la creación de valor para sus accionistas, se debe conseguir un EVA positivo. Las medidas que una organización puede adoptar para crear valor se pueden encuadrar en uno de los siguientes conceptos:

- Eficiencia operacional: Mejorar la utilidad operacional después de impuestos sin involucrar más capital en el negocio.

- Alcanzar crecimiento rentable: Invertir nuevo capital en proyectos de los que se esté obteniendo una rentabilidad mayor que el costo que tiene conseguir ese nuevo capital a invertir.

- Liquidar capital improductivo.

- Recortar la inversión en proyectos no rentables.

Razón Q de Tobin

James Tobin en 1969 introdujo el concepto de la Q, que es una relación entre el valor de mercado de una firma y el costo de reposición de los activos de una firma. El valor de mercado de una firma corresponde al valor presente de los beneficios económicos esperados (MVA) más la inversión inicial en activos. Los costos de reposición hacen referencia al costo de vender los activos de la empresa en el mercado. Tobin buscaba una relación causal entre la Q y la inversión, incorporando las expectativas que los inversionistas tienen acerca de la productividad marginal futura de los factores de producción. Si la Q marginal es mayor que uno, existen incentivos para invertir ya que los beneficios esperados del proyecto son mayores que su costo. En cambio si la Q marginal es menor que 1, no es oportuno invertir.

Efecto palanca financiero (EPF), efecto palanca operativo (EPO) y efecto palanca combinado (EPC)

La idea central es que los resultados finales de una empresa se dan en función de dos grandes variables:

A) **La estructura de costos:** para efectuar una misma producción pueden buscarse distintas combinaciones de costos fijos y variables. Una empresa muy automatizada tendrá, probablemente, un mayor componente de costos fijos que otra del mismo ramo y escala de producción, donde el factor trabajo sea preponderante.

B) **La estructura financiera:** se analiza cuál es la estrategia de financiamiento que la empresa adoptó y cuál es la proporción de deudas a fondos propios.

Así es que dos empresas, del mismo ramo y similar tamaño, pueden tener idénticas estructuras de costos operativos fijos y variables y, sin embargo, tener ratios de deudas diferentes.

En suma, este modelo distingue dos estructuras -de costos y financiera- sobre los que se generan los rendimientos y los riesgos y que dan lugar al cálculo de los indicadores conocidos como efecto palanca o leverage. La estructura de costos da lugar al leverage operativo. La estructura financiera al leverage financiero.

Se distinguen también dos tipos de riesgos: del negocio y riesgo financiero. El riesgo del negocio se vincula con la variabilidad que tienen las ganancias antes de impuestos y de

intereses. Su medición puede calcularse a través de la desviación típica en la función de probabilidad de las ganancias antes de impuestos y de intereses. En el riesgo del negocio influyen diversos factores: la rama industrial en la que está situada la empresa, la demanda del producto, la competencia, la estructura de activos de la empresa, el grado de apalancamiento operativo.

Aspectos financieros e impulsores con valor estratégico

* Crecimiento y diversificación de los ingresos: el crecimiento y la diversificación de los ingresos consisten en expandir los productos y servicios ofrecidos, llegando a nuevos consumidores y a nuevos mercados, modificando la mezcla de productos y servicios para ofrecer un valor agregado mayor y modificando los precios.

* Reducción de costos / mejora de la productividad: la reducción de costos y la mejora de la productividad se logran reduciendo los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartiendo los recursos entre las distintas unidades de negocios.

* Utilización de los activos - estrategia de inversión: con referencia a la utilización de los activos, los gerentes se deben ocupar de reducir el nivel de capital de trabajo empleados para mantener cierto volumen y diversidad de negocios. También deben esforzarse para obtener una mayor utilización de sus activos fijos aprovechando la capacidad ociosa para desarrollar nuevos negocios. Todas estas acciones permitirán incrementar el retorno sobre la inversión.

La siguiente figura muestra los diferentes temas estratégicos según la estrategia que siga la unidad de negocios:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de productividad	Utilización de los activos / estrategia de inversión
Estrategia de la unidad de negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas, por segmento. Porcentaje de ingresos de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de clientes y cuentas seleccionadas. Venta cruzada. Porcentaje de ventas por nuevas aplicaciones. Rentabilidad de clientes y de línea de productos.	Costos versus competidores. Tasa de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje sobre ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos. Tasa de utilización de los activos.
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción).	Periodo de repago. Rendimiento.

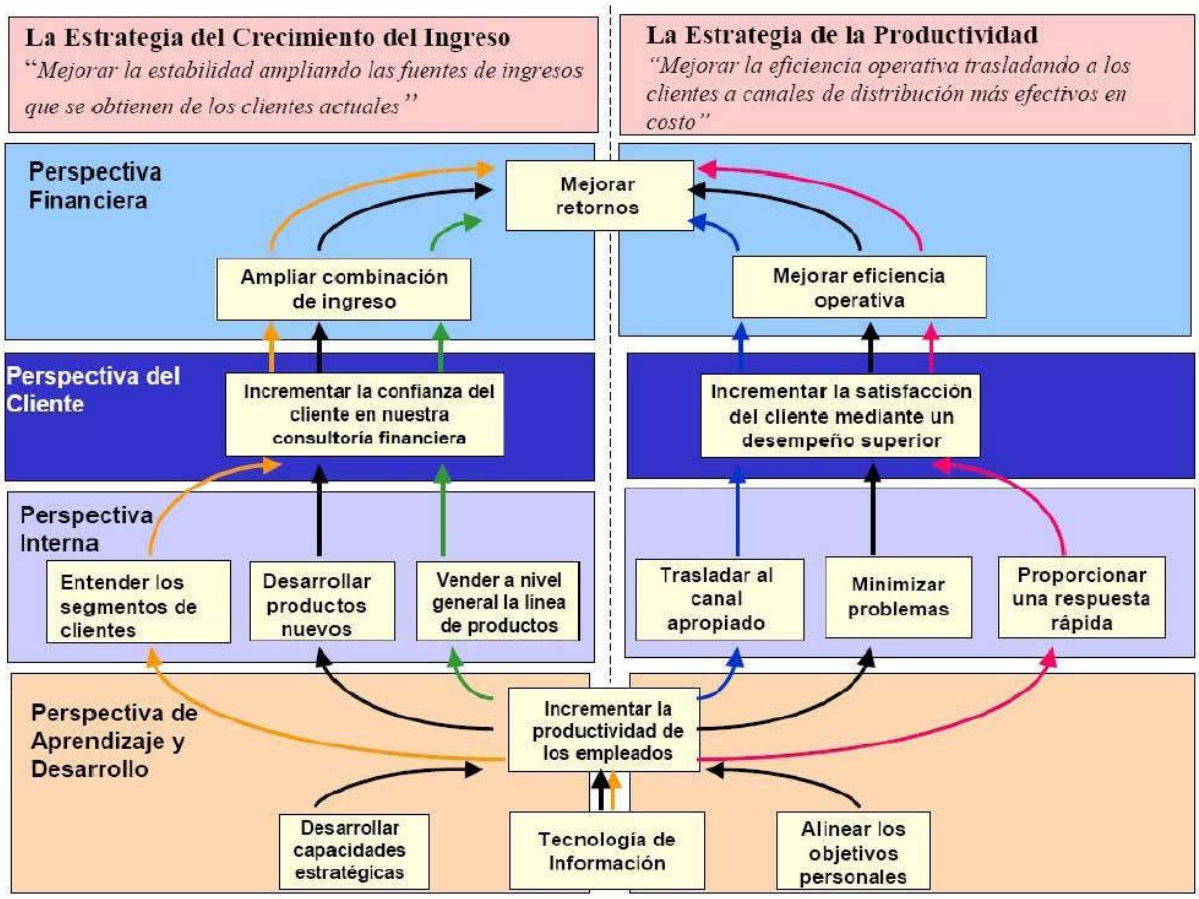
Temáticas comerciales que impulsan la estrategia empresarial con valor

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación con profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estructura de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El tablero de comando, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo grupo de medidas representa a los inductores de la actuación -diferenciadores- de los resultados del cliente.

Las perspectivas financiera y comercial serán resultados de la perspectiva de procesos internos y de recursos humanos.

 © Thomson Reuters



En el siguiente mapa y cuadro se puede percibir un conjunto de indicadores que conforman un tablero de comando equilibrado (balanced scorecard), en línea con la planificación y los inductores de valor tratados en este capítulo. El tablero diseñado es aplicable a empresas de mediana y pequeña envergadura.

Mapa Estratégico	Objetivos	Mediciones/ Indicadores	Línea de Base N	Metas (Año N+1)	Iniciativas/ Estrategias
Incremento y retención de los clientes A1 → Rentabilidad	Aumentar la Rentabilidad	RSI	10%	14% anual	Implantar costos ABC
Facilidad en el usodel producto	Mejorar la satisfacción del cliente	Compras repetidas	30%	60%	Programa de calidad De fidelización
Mejorar la confiabilidaddel producto; Obtener el liderazgo en producto	Modernizar el proceso de producción	% del proyecto avanzado	n.d.	60% el primer año	Programa de instalación
Servicio de calidad superior; Atraer y retener al mejor personal	Desarrollar competencias del personal en TI	Prueba de habilidad estructurada	25%	50% Año 1 75% Año 2	Plan capacita-ción para todos

Ciclo de vida de los negocios

En la necesidad de encontrar herramientas que permitan evaluar tanto la factibilidad de iniciar como de continuar con una determinada actividad, de compararlo con otras posibilidades y de analizar las acciones tendientes a mejorar las actividades ya en marcha, habrá que evaluar de manera continua la posición relativa frente a los diferentes negocios y posibilidades:

* Analizar factibilidad de un nuevo negocio o línea de productos.

* Monitorear ante los cambios generados interna y externamente la continuidad de una determinada actividad.

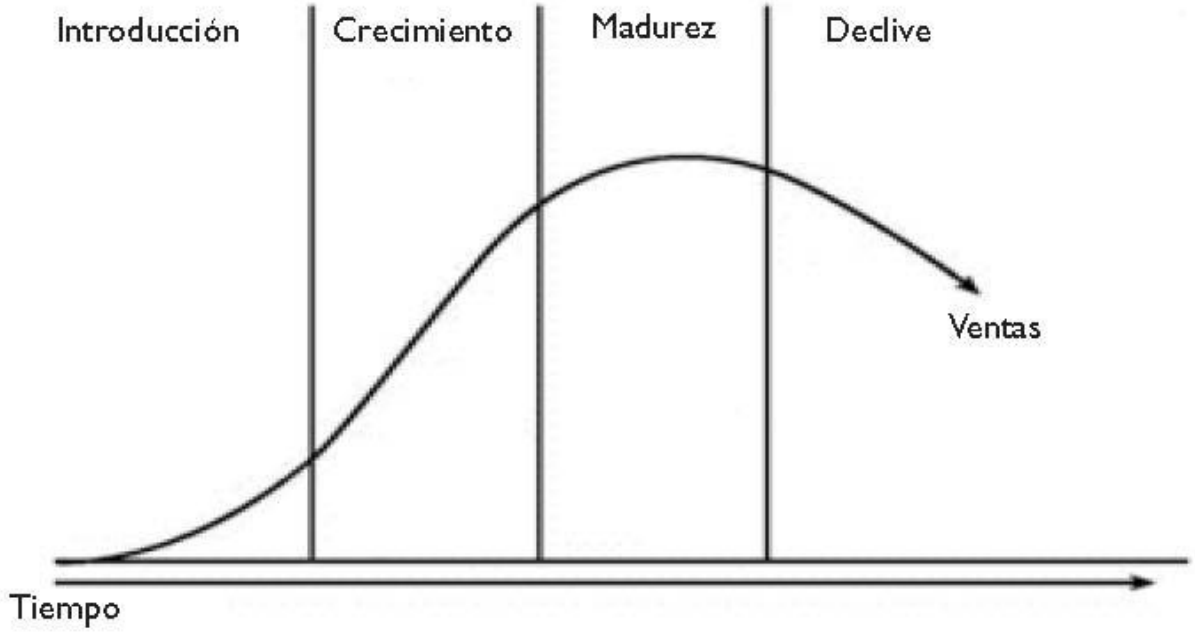
* Analizar los cambios a realizar con el fin de mejorar la factibilidad y generación de rendimientos.

* Hacer un seguimiento de la evolución de la actividad emprendida a los efectos de monitorear sus posibilidades futuras y su comparación con otras actividades.

El ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de la empresa se grafica con una curva de Gauss, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia previa a la desaparición y muerte. Mediante este modelo podemos analizar tanto el ciclo de vida de una organización, la de los productos por ella desarrollados, como también el de las personas que integran dicha organización.

Con los productos también se verifica un ciclo. Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, como el de la figura, y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.



La evolución del mercado es un proceso paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría de producto madura, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las etapas del ciclo de vida del producto.

Algunos aspectos a considerar:

* Un crecimiento muy abrupto puede generar un descalce financiero.

* Importante es detectar a tiempo el punto de quiebre entre maduro y declive ya que puede evitar el ingreso a esta última etapa.

* Llegar a la etapa de madurez no implica dejar de ganar. Es el momento de optimizar y trabajar con los procesos internos.

* Se pueden crear saltos de crecimiento, diversificando, pero sopesando las ventajas estimadas con los riesgos asumidos.

* Pensar estratégicamente aún cuando se inicie la etapa de declive.

Evidentemente, los inductores, indicadores y metas de las empresas serán diferentes según la etapa que transiten en la vida del producto, mercado o institucional. Aún así, el tablero de comando posibilitará hacer el seguimiento y evaluar las estrategias de negocios y sectoriales dispuestas para cada caso.

IV. La importancia de la tecnología

Problemas para dirigir con la tecnología

Gran parte de la información suministrada por los sistemas no es útil para los directivos debido a deficiencias de puntualidad, exactitud y aplicabilidad.

Los problemas encontrados en el tablero de comando ayudan a entender estas deficiencias:

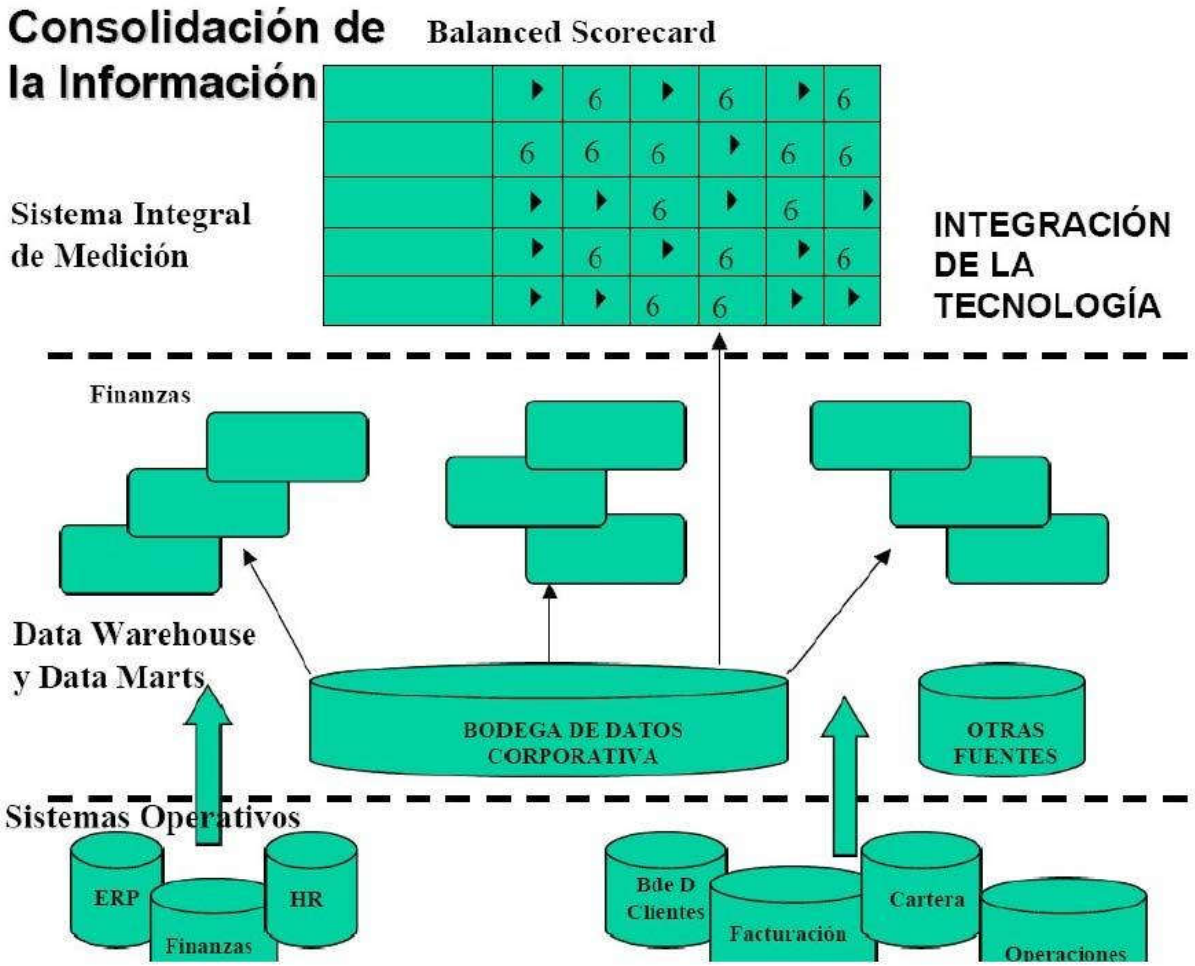
1. La resistencia al uso de la tecnología.

2. La dificultad de codificar la estrategia: concretar la estrategia en números es uno de los mayores limitantes en el desarrollo de tableros de control.

3. Miedo a la difusión.

En los últimos años, el crecimiento de la oferta ha posibilitado una baja de costos en el desarrollo de software de gestión, lo que ha quebrado una de las barreras que frenaba a estas empresas a la hora de buscar una solución en la tecnología informática. Es factible encontrar soluciones para todo tipo de empresas, tamaño, mercado, actividad. Las soluciones de ERP (sistema de administración integrado) cuentan con un gran número de funcionalidades para ser aplicadas por las empresas con la finalidad de acceder a una solución para la gestión integral de las empresas, no sólo para adaptarse a los distintos segmentos productivos, sino para cada necesidad específica.

 © Thomson Reuters



Este circuito de datos, información y acción debe estar plenamente ajustado para que produzca beneficios en la organización. Las demoras, las imprecisiones y los errores provocan ineficiencias que suelen cobrar un alto precio.

Este ajuste entre proceso de negocios y software de gestión debe cuidarse especialmente en el proceso de selección de la tecnología a utilizar, pero también se debe contemplar durante toda la vida útil del software instalado. En muchas ocasiones, se produce un cambio en la forma de operar que no se refleja adecuadamente en el software, o bien porque el proveedor del software no está dispuesto a realizar la modificación, o porque la empresa no puede asumir el costo de dicho cambio, lo cual termina con la determinación de un proceso que es la resultante del cambio requerido por la estrategia y las restricciones existentes en el software utilizado.

Ventajas del empleo de tecnología:

* Mayor velocidad de acceso a datos.

* Información más precisa para la toma de decisiones.

* Análisis información en mayor profundidad con mayor eficacia.

* Ahorro de costos con alta eficiencia.

* Seguridad.

El software que brinde información contenida en el tablero de comando podrá estar

integrado al sistema de gestión ERP u otros, brindando on line datos e información sobre los costos, la rotación de inventarios, las ventas y la satisfacción de los clientes, la participación en el mercado, la rentabilidad por cliente, el clima organizacional, medidas sobre desempeño ambiental, entre los más trascendentes, indicando además la calificación con un sistema de colores, banderas, etc., que conforma un lenguaje visual que transmite con oportunidad la información para decidir.

Recomendaciones para seleccionar software s/TC

* Evaluar aspectos funcionales y técnicos del software.

* Utilizar listas de verificación (checklist), complementándolas con preguntas abiertas y entrevistas con el proveedor del software.

* Revisar evaluaciones externas (publicaciones, revistas).

* Comprobar las referencias de los clientes.

* Conocer y evaluar la competencia.

* Preguntar por futuras aplicaciones del software.

* Tener en cuenta la integración con otras aplicaciones de su empresa y herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

* Investigar los antecedentes sobre el desarrollo del software.

Otros aspectos:

* Facilidad de uso.

* Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo.

* Administración.

* Despliegue corporativo.

* Funcionalidad y portabilidad.

* Facilidad de mantenimiento.

Bibliografía

* Ansoff H., Declerck R., Hayes R. El planteamiento estratégico. 1991. Ediciones Trillas. Distrito Federal. México

* Ansoff H. La dirección estratégica en la práctica empresarial. 1998. Ediciones Pearson. Distrito Federal. México

* Bonilla Ernesto, Rojas Cortés Lucio, Torres Moreno Ana. Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial. 2008. Universidad de Nueva Granada.

* Casparri María Teresa, Bernardello Alicia, Tapia Gustavo y otros. Administración financiera utilizando excel. 2006. Editorial Omicron. Buenos Aires. Argentina.

* Kotler Philip. Dirección de marketing. 2001. Ediciones Prentice Hall. México.

* Rappaport Alfred. La creación de valor para el accionista. 1998. Ediciones Deusto. Bilbao. España.

* Ronco Emilio, Lladó Eduard. Aprender a gestionar el cambio. 2000. Editorial Paidós.

Barcelona. España.

(1) PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. 2002. NY. EUA