

GESTIONAR SOLO POR

INDICADORES FINANCIEROS ES UN SUICIDIO

El escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante. Esto implica que se deben revisar los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio de las compañías. Según un informe de la revista *Fortune* nueve de cada diez estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. ¿Por qué?

- | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <p>Porque las mismas no se comunican a todo el personal.</p> | <p>Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.</p> | <p>Porque no se vinculan las estrategias con los objetivos a largo plazo de la empresa.</p> | <p>Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).</p> | <p>Porque no se definen los factores clave del éxito.</p> | <p>Porque no se evalúan <i>a priori</i> las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.</p> |

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado, definir la estrategia y, por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implantación es donde la mayoría encuentra la mayor dificultad.

estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto y privilegiaba el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los que traducen parcialmente estrategia en metas operativas.

Desde la época de la Revolución Industrial, mediados del siglo XVIII y principios del siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital a través del rendimiento del capital empleado (ROCE) el ROI, el EVA (valor añadido económico) y el flujo de caja. Todo el énfasis en la implementación de sus

Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles.



¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan? Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios y, sin embargo, son insuficientes. Son insuficientes porque estando inmersos en el año 2013 tenemos clara la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado. Este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (*performance drivers*), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia. Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de dónde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados o, lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se necesitan, entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gestionando una empresa prestando atención solo a los indicadores financieros hoy es un suicidio porque ellos solo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

La implantación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal. Si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida. Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

COMPARTIR CONOCIMIENTO: que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sean conocidas y comprendidas por todo el personal (visión global compartida, visibilidad, delegación y compromiso).

RETROALIMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE DOBLE BUCLE: cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él -desde su puesto de trabajo- está ayudando a conseguir, y de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS:

establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia. Si se carece de esta información, solo se podrán medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

El *Balanced Scorecard* (BSC) reúne la metodología que cumple con todo ello. El Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University, conjuntamente con su socio David Norton revolucionó al mundo del *management* con su modelo BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

1

LA PERSPECTIVA FINANCIERA. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

2

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE. Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes (como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad) con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de *marketing*, operaciones, logística, productos y servicios.

3

LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

4

LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Pero ¿qué es el *Balanced Scorecard*? Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa y efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces) permitiendo anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

Ejemplo del análisis causa y efecto: si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva del aprendizaje y crecimiento), entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad (perspectiva de procesos internos). Si diseñan productos de calidad, entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos, entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez, entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta, entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes, entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación de su personal. (Modelo causa y efecto del *Balanced Scorecard*).

Si mis empleados cuentan con la competencia adecuada y les doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo, ayudo a mejorar el clima laboral y, entonces, es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos. Si lo están, es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo.

Si estoy de acuerdo con este diagrama causal, entonces estableceré indicadores que me informen sobre el avance de las actuaciones futuras (*performance drivers*) midiendo los índices de productividad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal y, por supuesto, indicadores de resultado (*outcome measures*).

Parece simple, ¿verdad? Y lo es, solo que para implementarlo se necesita tener claro el procedimiento, contar con la tecnología y, por sobre todo, tener la voluntad de producir el cambio que ayude a mejorar la rentabilidad de su empresa al aumentar su productividad.

La “clave” para lograr la implantación de una estrategia son las metas y las personas. Sin duda alguna, uno de los aspectos más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma y, para ello, se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia. De este modo todos actuarán en forma proactiva y no reactiva.

La misión del gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación futura y tomar decisiones en tiempo real. El cuadro de mando es la herramienta que le ayudará a lograrlo y permitirá que su empresa aumente su rentabilidad, mejorando sus procesos internos en el corto y en el largo plazo. Cuando lo implemente, su empresa seguramente será una de las que estará disfrutando del éxito, mientras otras seguirán indiferentes a un clima laboral pesado en el que se desenvuelve su personal, impidiéndoles de esta forma alcanzar los objetivos estratégicos que quieren lograr.



Jesús Cirera i Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología como Texas Instruments y Apple Computer España, inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de *marketing*. Actualmente, dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/ CRM y BPM, tales como HP, Oracle, NCR y Grupo Más.