



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración
Departamento de Posgrado

Ejecución de Estrategias Organizacionales
El Enfoque de las Finanzas a través del Modelo Balanced Scorecard

Martín Raúl Vázquez Silva

2009



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración
Departamento de Posgrado

Ejecución de Estrategias Organizacionales
El Enfoque de las Finanzas Bajo el Modelo Balanced Scorecard

Tesis presentada por Martín Raúl Vázquez Silva para optar al título de Maestría por la Universidad Autónoma de Nuevo León

Directora de Tesis: Dra. Martha del Pilar Rodríguez García

Programa de Maestría: Finanzas

Monterrey, N.L., Julio de 2009

A mi Padre, Jesús Raúl

Para quien nunca será mayor el esfuerzo que pueda brindar en honor a su recuerdo

A mis hijos, Denisse Alessandra y Orlando Raúl

Quienes deseo consideren este camino como una meta por demás a superar, mi corazón es suyo, cada día son el regalo mas extraordinario para mi vida

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mi Madre, María Teresa, por ser la persona que mayor estructura ha forjado en mi vida, con su ejemplo, su apoyo y su amor.

A mi Esposa, Nidia Denisse, por acompañarme en este ciclo de la vida y fortalecer con su amor los cimientos de nuestro andar.

A mis profesores, por disponer el mayor de sus esfuerzos y emotividad en las enseñanzas que brindaron en el transcurso de cada materia. Agradezco a mis hermanas por la fe que siempre me han depositado, a mis amigos en el aula y en lo laboral quienes me apoyaron y tuvieron paciencia en momentos clave de este recorrido.

También agradezco a mis suegros por su constante apoyo y a mis tías y tíos, quienes han dejado una gran huella en mi vida desde mi niñez.

Agradezco de manera muy especial al Doctor Klender Cortez por su manera de transmitirnos conocimiento, por la confianza depositada y por su invaluable apoyo.

Agradezco infinitamente a mi directora de tesis, la Doctora Martha del Pilar, por su gran apoyo profesional y moral, en especial, por ser un gran ejemplo de desarrollo académico.

Contenido Breve

- 1. Introducción**
- 2. El Concepto de Estrategia**
- 3. Valor en las Organizaciones**
- 4. Balanced Scorecard. El cuadro de Mando Integral**
- 5. Aplicación de la función financiera en la estrategias de la organización a través del modelo Balanced Scorecard**
- 6. Análisis de la creación de valor en organizaciones que aplican el modelo Balanced Scorecard**
- 7. Conclusiones**

Anexo “A”. Listado de organizaciones que a nivel mundial han implementado el modelo Balanced Scorecard

Bibliografía

Índice General

1. Introducción

- 1.1. Planteamiento General
 - 1.1.1. Hipótesis
 - 1.1.2. Aportaciones
 - 1.1.3. Metodología
- 1.2. Estructura y contenido

2. El Concepto de Estrategia

- 2.1. Introducción al concepto de estrategia
- 2.2. Definiciones sobre el concepto de estrategia
- 2.3. Clasificación de la estrategia
 - 2.3.1. Por su actuación
 - 2.3.2. De acuerdo a las escuelas que le dan origen
- 2.4. Eficiencia operativa y cadena de valor
 - 2.4.1. Eficiencia operativa
 - 2.4.2. Cadena de valor
- 2.5. Niveles de la estrategia
- 2.6. La estrategia como proceso integrado

3. Valor en las Organizaciones

- 3.1. Indicadores de valor fundamentados en la contabilidad
 - 3.1.1. Rentabilidad financiera (ROE)
 - 3.1.2. Rentabilidad del activo (ROA)
 - 3.1.3. Beneficio por acción (BPA)
 - 3.1.4. Flujo de caja de los accionistas por acción (FCAPA)
- 3.2. Indicadores de creación de valor mixtos
 - 3.2.1. Valor económico agregado
 - 3.2.2. Inversión recuperada y valor agregado (IRVA)
 - 3.2.3. Precio/Ganancia (PER)
 - 3.2.4. Precio/Ganancia de efectivo (P/CE)
 - 3.2.5. Precio/Ventas (P/S)
 - 3.2.6. Precio/Valor en libros (P/BV)
 - 3.2.7. Valor de mercado agregado (MVA)

- 3.3. Indicadores de creación de valor basados en el mercado
 - 3.3.1. Creación de valor en un período (CVP)
 - 3.3.2. Precio de las acciones (PA)
 - 3.3.3. Rendimiento Alpha Jensen (JEN)
 - 3.3.4. Valor económico Agregado Refinado (REVA)
- 3.4. La creación de valor para los accionistas
 - 3.4.1. Aumento de la capitalización de las acciones
 - 3.4.2. Aumento de valor para los accionistas
 - 3.4.3. Rentabilidad para los accionistas
 - 3.4.4. Rentabilidad exigida a las acciones
 - 3.4.5. Creación de valor para los accionistas
 - 3.4.6. ¿Con que se debe compara la rentabilidad para los accionistas?

4. Balanced Scorecard. El cuadro de Mando Integral

- 4.1. Principios de las organizaciones basadas en la estrategia
- 4.2. Principio 1: Liderazgo Directivo
 - 4.2.1. Conceptos básicos sobre el liderazgo
 - 4.2.2. Liderazgo en las organizaciones: Jack Welch, Stephen R. Covey, Daniel Goleman y Warren Bennis
 - 4.2.3. El liderazgo traducido en acciones concretas: Jack Welch, Jacqueline Fendt y Richard Boyatzis
 - 4.2.4. Kaplan y Norton: Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio
- 4.3. Principio 2: Traducir la Estrategia en Términos Operativos
 - 4.3.1. Mapa Estratégico
 - 4.3.2. Indicadores
 - 4.3.3. Metas
 - 4.3.4. Iniciativas
- 4.4. Principio 3: Alinear la Organización con la Estrategia
 - 4.4.1. La secuencia del alineamiento
- 4.5. Principio 4: Hacer que la Estrategia sea el Trabajo de Todos
 - 4.5.1. Comunicación y formación. Creando conciencia
 - 4.5.2. Desarrollo de objetivos personales y de equipo
 - 4.5.3. Sistemas de incentivos
- 4.6. Principio 5: Hacer que la Estrategia sea un Proceso Continuo
 - 4.6.1. Reuniones de Análisis Estratégicos (RAE's). De la táctica a la estrategia
 - 4.6.2. Métodos analíticos
 - 4.6.3. Examinar el impacto de los acontecimientos externos
 - 4.6.4. Identificar y respaldar las estrategias emergentes
 - 4.6.5. Estructura y frecuencia de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's)
 - 4.6.6. Oficina de Gestión Estratégica. Office Management Strategy (OMS)
 - 4.6.7. Presupuestos en la gestión estratégica

- 4.7. Sistema de gestión para integrar la estrategia y las operaciones
 - 4.7.1. Etapa 1: Desarrollo de la estrategia
 - 4.7.2. Etapa 2: Planificación de la estrategia
 - 4.7.3. Etapa 3: Alineación de organización con la estrategia
 - 4.7.4. Etapa 4: Planificación de las operaciones
 - 4.7.5. Etapa 5: Control y aprendizaje
 - 4.7.6. Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia

5. Aplicación de la función financiera en la estrategias de la organización a través del modelo Balanced Scorecard

- 5.1. Desarrollar la estrategia
 - 5.1.1. Misión, visión y valores
 - 5.1.2. Análisis estratégico
 - 5.1.3. Formulación de la estrategia
- 5.2. Planificar la estrategia
 - 5.2.1. Mapa/Temas estratégicos
 - 5.2.2. Indicadores/Metas
 - 5.2.3. Cartera de iniciativas
 - 5.2.4. Financiamiento/STRATEX
- 5.3. Alinear la organización
 - 5.3.1. Unidades de negocio
 - 5.3.2. Unidades de soporte
 - 5.3.3. Empleados
- 5.4. Planificar Operaciones
 - 5.4.1. Planificación de la capacidad de los recursos
 - 5.4.2. Presupuestos
- 5.5. Controlar y aprender
 - 5.5.1. Revisión de la estrategia
 - 5.5.2. Revisiones operativas
- 5.6. Probar y adaptar
 - 5.6.1. Análisis de rentabilidad
 - 5.6.2. Correlaciones de la estrategia
 - 5.6.3. Estrategias emergentes

6. Análisis de la creación de valor en organizaciones que aplican el modelo Balanced Scorecard.Caso Grupo Modelo

- 6.1. Análisis de creación de valor para los accionistas
- 6.2. Análisis del Valor de Mercado Agregado – MVA (Market Value Added)
- 6.3. Análisis del Beneficio Económico (BE)
- 6.4. Análisis del Valor Económico Agregado – EVA (Economic Value Added)
- 6.5. Análisis del Retorno Sobre Capital (ROE) y el Retorno Sobre los Activos (ROA)
- 6.6. El planteamiento del Modelo de Balanced Scorecard en Grupo Modelo

7. Conclusiones

Anexo “A”

Listado de organizaciones que a nivel mundial han implementado el modelo Balanced Scorecard

Bibliografía

Capítulo 1

Introducción

1.1. Planteamiento General

Ya sea que una organización se encuentre pasando por momentos críticos o esté favorablemente colocada en un momento de expansión para su mercado, esto representará estar ante los pies de gigantescos retos, ya sea para salir adelante de situaciones que atenten contra su supervivencia o para aprovechar las oportunidades que le permitan expandirse y crecer.

Ante estas situaciones, que inclusive pueden presentarse con relativa cercanía de tiempo en una sola organización, se han generado innumerables alternativas de solución que provienen de múltiples estudios bien fundamentados en análisis y bases teóricas de escuelas de pensamiento. Sin embargo, el contar con una gran variedad de opciones de solución ha creado también confusiones en las organizaciones.

Hoy en día es complejo determinar cual es la mejor herramienta o modelo a aplicar por una organización para fortalecer y encaminar una gestión de éxito que permita la creación de valor y el intentar experimentar con la aplicación de varias de ellas conlleva riesgos diversos para la organización: desorientación, frustración, pérdida de oportunidades, retroceso en crecimiento, etc.

Reconocer que existen acciones específicas que las empresas desarrollan para solventar momentos críticos o aprovechar momentos de grandes oportunidad es hablar de que la organización ha reconocido el concepto de la estrategia.

Las estrategia es un concepto que se ha desarrollado desde tiempos muy antiguos y para muchos de nosotros es claro que su nacimiento se gestó en las grandes épocas de guerra en la antigüedad, dónde podríamos hablar de innumerables estrategias reconocidos, César de Roma, Alejandro Magno, Ciro de Persia, etc.

Diversos autores afirman que la aplicación del concepto de estrategia nos permite dar orden al interior de las organizaciones y prepararlas para afrontar los retos del mundo actual de los negocios, el concepto de estrategia es algo de lo que normalmente se habla en las empresas, no obstante, la problemática no se centra en su formulación, sino en su ejecución.

Toda organización que persigue fines de lucro tiene como objetivo fundamental la creación de valor, lo preocupante es que no suelen existir enfoques definidos de las actividades cotidianas, es decir, operativas, ni de las estratégicas para lograr dicho objetivo.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, plantea un modelo para implantar y gestionar la estrategia fundamentándose básicamente en tres grandes puntos:

- Cinco principios que han identificado en las organizaciones que se han destacado por su enfoque en la estrategia.
- El desarrollo de Mapas Estratégicos mediante el enfoque de cuatro perspectivas.
- La aplicación de un modelo de gestión para la estrategia.

La propuesta es que las organizaciones tengan la capacidad de integrar las acciones estratégicas con las operativas para que posible hacer que la estrategia sea un trabajo de toda la organización y de todos los días con un enfoque primordial en la creación de valor.

Siendo el objetivo fundamental la creación de valor, se observa con claridad la relevancia que adquiere el rol de la función financiera dentro de las estrategias.

¿Tiene impacto un modelo de gestión estratégica en la creación de valor para las organizaciones?

¿De qué manera participa la función financiera en una organización que se enfoca en la estrategia?

1.1.1. Hipótesis

“Las organizaciones que adoptan un modelo estructurado para gestionar la estrategia, logran incrementar su valor”.

1.1.2. Aportaciones

Este estudio pretende conjuntar todos los elementos que conforman el concepto, la formulación y la gestión de estrategia como medio para la creación de valor en las empresas, así como, destacar de manera precisa la participación de la función de finanzas en el modelo de gestión estratégica denominado Balanced Scorecard.

1.1.3. Metodología

Se realiza un análisis de métricas de valor para determinar la fortaleza del modelo Balanced Scorecard en una de las tres organizaciones mexicanas que ha sido reconocida con el premio Hall of Fame por su excelencia en la aplicación del modelo y obtención de resultados.

1.2. Estructura y contenido

Este trabajo de investigación se estructura en seis capítulos. El primero corresponde propiamente a la introducción de esta tesis, planteando en un contexto general a las organizaciones y la estrategia como una serie de acciones reconocidas que se enfocan a la creación de valor, así como la necesidad de reconocer e identificar de forma precisa las actividades de la función de finanzas en este escenario.

En razón de que se fundamenta que la estrategia crea valor, el segundo y el tercer capítulo se enfocan en describir con el mayor detalle posible y de la forma más integral en cuanto a ideas actuales e históricas el concepto de la estrategia y el concepto del valor.

El cuarto capítulo plantea todos los fundamentos de la metodología Balanced Scorecard, conocida también como Cuadro de Mando Integral y que fue concebida por Robert S. Kaplan, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y por David P. Norton, director de Palladium, empresa internacional de servicios de consultoría. Se presenta la metodología del Balanced Scorecard, realizando una acentuación en cada uno de los cinco principios que los autores han identificado en aquellas empresas que se focalizan de manera excelente en la estrategia. Dentro de estos principios se encuentra ubicada la formulación de los mapas estratégicos, que tanta distinción han dado a la metodología. Así mismo, se presenta en forma breve el modelo de gestión que los autores han propuesto en su más reciente obra. Este modelo sirve como base para el desarrollo del siguiente capítulo.

El quinto capítulo presenta el modelo de Balanced Scorecard, fundamentando y enfatizando la actuación de la función de finanzas mediante el desarrollo del modelo de gestión mencionado en el párrafo anterior. El modelo consta de seis etapas plenamente identificadas, cada una de ellas considera una serie de actividades concretas, en las cuales se destaca la participación de las finanzas que puede ser considerada en distintos grados de intensidad, pero siempre vital para la ejecución de la estrategia.

En el capítulo sexto se realiza un análisis del valor creado por la organización Grupo Modelo a través de distintas métricas: a) Análisis de creación de valor para los accionistas; b) MVA; c) BE; d) EVA; e) ROE y ROA. Así mismo, se realiza un análisis del Informe de Sustentabilidad 2007 y del Informe Anual 2008 de Grupo Modelo a fin de exponer el impacto de la adopción del modelo Balanced Scorecard y la manera en que el concepto de ejecución de estrategia se plantea a los accionistas de dicha organización, esto en función de que el Balanced Scorecard es un modelo con un enfoque en la ejecución estratégica. Grupo Modelo fue escogido como materia de análisis al ser una de las tres empresas reconocidas en México con el Premio Hall of Fame por la excelencia en la aplicación y resultados obtenidos por el modelo Balanced Scorecard.

El capítulo siete expone las conclusiones sobre el análisis del marco teórico, de las métricas de valor y de los Informes de Sustentabilidad 2007 y del Informe Anual 2008, de Grupo Modelo. Así mismo, por la estadística obtenida por las organizaciones mexicanas en la aplicación del modelo BSC.

Capítulo 2

El Concepto de Estrategia

Actualmente el concepto de estrategia es aplicado por innumerables organizaciones a fin de fortalecer e incrementar la creación de valor, el enfoque que se otorga a este término se traduce en distintas metodologías que van desde el planteamiento de la estrategia hasta la ejecución de la misma.

Este capítulo presenta la historia sobre el concepto de estrategia y los elementos que fundamentalmente componen la definición actual de este término.

2.1. Introducción al concepto de estrategia

La palabra estrategia procede del término “strategos” y este a su vez se encuentra integrado por dos palabras: stratos (ejército) y agein (guiar). El concepto de estrategia tiene sus orígenes en el ámbito militar, remontándonos a la época de Julio César y de Alejandro Magno.

El interés por la estrategia aplicada a las organizaciones surgió a mediados de los años 50 y principios de los 60 y el término específico para la administración fue acuñado por Alfred Chandler, quien lo definió como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos.

La estrategia militar aportó nuevos enfoques en el campo empresarial, siendo el básico la distinción entre estrategia y táctica. La estrategia militar se relaciona con la creación de un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos; la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica. Una buena táctica permite ganar batallas, una buena estrategia permite ganar la guerra.

2.2. Definiciones sobre el concepto de estrategia

Chandler 1 afirma que la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y con la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos; la estrategia se relaciona con el largo plazo, aunque este concepto suele ser distinto en función de determinadas variables, pudiendo citar como ejemplo el nivel de la economía de un país o el giro en el que la organización se

desarrolla. En cualquier caso, las organizaciones de casa sector tendrán que decidir cual es su periodo de planificación estratégica.

Una segunda reflexión sobre la definición de Chandler, es en el sentido de que la estrategia tiene que ver con la asignación de recursos, esta acción tiene que realizarse a fin de lograr eficientemente el cumplimiento de los objetivos.

En 1996, Hax y Majluf definieron la estrategia como la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. Esta definición nos aporta dos cosas: relación a la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas.

Kluyver definió “La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuales son las industrias en las que queremos participar, cuales son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”. Esta definición no solo incorpora los conceptos que ya hemos mencionado, si no que además, propone como objetivo fundamental la creación de valor al accionista, al cliente y a los stakeholders.

Michael E. Porter considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, creando ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, si no en ser diferente en lo que se hace. “La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Oren Harari, quien es un columnista ampliamente leído y cuyos pensamientos convincentes sobre la ventaja competitiva le han convertido también en un popular conferencista, utiliza cuatro criterios para definir una estrategia verdaderamente competitiva:

- Primero, ¿es la estrategia única? ¿refleja un nuevo modelo de negocios, rompe las reglas, hace algo que es inequívocamente de clase mundial, especial? ¿es tan única que provoque intriga, excite, incluso fascine a los clientes y a los inversores?
- Segundo, ¿es la estrategia coherente? ¿genera claridad, compromiso y consenso entre los empleados e idealmente también entre las personas de fuera de la empresa en lo que se refiere a nuestras prioridades y valores?
- ¿Es factible? Una gran idea no vale nada si no se lleva a cabo.
- Y, finalmente, ¿evoluciona continuamente? ¿tiene la empresa un proceso par asegurar que las prioridades e infraestructura que hemos creado para ejecutar la estrategia no se queden estancadas?

Harari opina que las empresas que se elevan sobre la sabiduría convencional para encontrar nuevas proposiciones de valor o crear nuevos mercados son las que crean ventaja competitiva sostenida. Esto requiere la capacidad para dejar rápidamente obsoleto lo que no funciona para capitalizar las oportunidades efímeras (tecnologías, alianzas, nichos, mejoras de servicio, etc.) que ofrece el mercado. Requiere también una concienzuda atención a los detalles de rápida ejecución. (Brown, Crainer, Dearlove, & Rodrigues, 2002)

Gary Hamel, ha sido denominado “el gurú reinante de la estrategia en el mundo” por *The Economist*, su pensamiento no lineal sobre la estrategia empresarial aboga por una innovación radical en la empresa, diciendo a las compañías que deben reinventarse así mismas continuamente y no solo durante los momentos de crisis; Hamel plantea el concepto de estrategización creativa en función de traducir la estrategia como descubrir e inventar, lo cual hace a la estrategia subversiva y el estratega es alguien que rompe moldes, un revolucionario. La estrategización que tiene éxito depende de cuatro condiciones en la organización:

- Es necesario incluir nuevas voces en la formulación estratégica (si uno tiene siempre el mismo panel, la conversación se hace repetitiva).
- Es necesario aportar una nueva perspectiva.
- Es necesario crear acciones estratégicas sobre el futuro de la corporación.
- Y es necesario poner pasión.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, afirman que las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia, como tampoco lo hacen las industrias. “Tal como hemos descubierto en nuestro propio camino, no exento de tropiezos, nosotros, así como las compañías, hacemos cosas inteligentes y otras que dejan mucho que desear. A fin de mejorar la calidad del éxito es preciso estudiar las cosas que nos permiten dejar huella y encontrar la manera de repetirlos sistemáticamente. De eso se trata los movimientos estratégicos inteligentes y hemos descubierto que el movimiento estratégico mas importante de todos es la creación de océanos azules”.

La estrategia del océano azul que ellos plantean consiste en crear espacios seguros en el mercado en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente y que en ocasiones es cada vez más reducida, así como compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

En toda su obra Kim y Mauborgne, resaltan la innovación como el valor diferenciador de las estrategias tradicionales ya que enfatiza la mejora del beneficio neto para el cliente o la creación de valor “la innovación sin valor puede estar demasiado influida por la tecnología. La innovación de valor, basa la innovación en el valor para el comprador”.

Kim menciona que generalmente existen dos escuelas de pensamiento sobre como competir y crecer. En primer lugar, esta la escuela del posicionamiento que afirma

que las empresas necesitan elegir un sector atractivo y después posicionarse dentro de él, anima a las empresas a permitir la competencia para determinar los parámetros de su pensamiento estratégico. La competitividad se basa en las ventajas percibidas sobre la competencia.

Por otro lado, se encuentra la escuela de las capacidades, que trabaja de adentro hacia afuera. Es la visión basada en el recurso; las empresas identifican que es lo que tienen y piensan sobre lo que pueden hacer mejor con ello.

Kim y Mauborgne consideran que estas dos escuelas de pensamiento no son suficientes. A pesar de sus fortalezas ninguna afronta sistemáticamente el reto de la estrategia: La innovación, la creación de una nueva demanda y con ello, la creación de espacio empresarial nuevo.

2.3. Clasificación de la estrategia

Como hemos observado, la estrategia es abordada con variables enfoques y cada autor enriquece profundamente el concepto a fin de que este sea traducido en herramientas que permitan lograr ventajas competitivas. El concepto de estrategia es de una aplicación tan diversa y tan atractivo de aplicar en el marco empresarial que, personajes destacados en diversos ámbitos se ha visto atraído a reenfocar sus conocimientos, tal es el caso del famoso jugador de Ajedrez, Gary Kasparov, quien en la publicación de su libro “Como la vida imita al ajedrez”, traslada sus experiencias en el manejo de estrategia a las organizaciones y expresa “Según un viejo dicho de ajedrez un plan es mejor que ningún plan, y esto es mas brillante que cierto. Cada paso, cada reacción, cada decisión debe formar parte de una estrategia claramente aprendida. En caso contrario, solo será posible decidir lo más obvio, sin estar seguros de que realmente va a resultar provechoso. Esto es algo especialmente importante dado el acelerado ritmo del mundo actual”.

Intentar realizar una clasificación de las estrategias es un proceso sumamente complejo, más aun, considerando la riqueza de opiniones de los expertos, sin embargo optaremos por mostrar dos tipos de clasificaciones que para efectos de comprensión dentro del esquema financiero serán de suficiente relevancia. Ambas clasificaciones son referenciadas a la obra de Mintzberg:

2.3.1. Por su actuación

La estrategia puede ser clasificada de acuerdo a la actuación que las organizaciones tienen respecto a ella:

- Estrategias premeditadas: Intenciones estratégicas que se realizan por completo.

- Estrategias no realizadas. Intenciones estratégicas que no se concretan.
- Estrategias emergentes. La estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente en ningún momento. Simplemente surgió.
- Estrategias sombrilla. Las líneas generales son premeditadas, pero los detalles se van desarrollando por el camino.

Las estrategias premeditadas son las que toda organización debería llevar a cabo, sin embargo, la realidad es que esto pocas veces es observado.

2.3.2. De acuerdo a las escuelas que le dan origen

A lo largo del tiempo han aparecido numerosas escuelas sobre el pensamiento estratégico, cada una de ellas propone ideas, estas escuelas han generado un profundo debate sobre el concepto, implicaciones y la forma de diseñar la estrategia.

- Escuela de diseño. La estrategia como un proceso de concepción.
- Escuela de planificación. La estrategia como un proceso formal.
- Escuela de posicionamiento. La estrategia como un proceso analítico.
- Escuela empresarial. La estrategia como un proceso visionario.
- Escuela cognitiva. La estrategia como un proceso mental.
- Escuela de aprendizaje. La estrategia como un proceso emergente.
- Escuela de poder. La estrategia como un proceso de negociación.
- Escuela cultural. La estrategia como un proceso colectivo.
- Escuela ambiental. La estrategia como un proceso reactivo.
- Escuela de configuración. La estrategia como un proceso de transformación.

Las diez escuelas se pueden agrupar en cuatro bloques:

- Las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento son prescriptivas, o si se prefiere normativas, ya que nos dicen como debería formarse la estrategia, pero no como se crea realmente en la práctica. Suponen que la mente del estratega es analítica y racional, capaz de llegar a comprender la complejidad del entorno y las capacidades de la empresa, así como de formular la estrategia que lleve a la mayor rentabilidad posible.

- Las escuelas empresarial y cognitiva se centran en describir como se produce en realidad la formación de la estrategia (en la mente individual del estratega), pero no nos dan recetas sobre la forma perfecta de hacerlo.
- Las escuelas de aprendizaje, poder, cultural y ambiental, emergen de la formación de la estrategia como proceso individual y lo extienden al ámbito social: identifican los grupos y agentes que se relacionan con la empresa como parte importante para la creación de la estrategia.
- Por último, la escuela de configuración que integra diferentes enfoques.

Aunque no profundizaremos en los aspectos que abarca cada una de estas diez escuelas, describiremos brevemente los conceptos que con posterioridad estaremos abordando en el enfoque hacia las estrategias financieras.

La Escuela de Diseño. Remonta sus orígenes a los años 50 y 60 (Selznick y Andrews) y se sigue usando en las escuelas de negocios (al estilo Harvard) como base para el estudio de casos. Es posiblemente una de las escuelas más influyentes en el proceso de formación de la estrategia. Aporta herramientas como el análisis DAFO; coloca un énfasis en el análisis estratégico como base para la creación de estrategias, esto a partir del análisis de las capacidades internas y las opciones externas.

La Escuela de Planificación. Se desarrolla en paralelo a la escuela de diseño en los años 60 (Ansoff) su mensaje básico se basa en la planificación mediante análisis formal procedimientos, instrucciones y cifras. La estrategia como futuro no solo se debe programar, sino, que se debe programar minuciosamente mediante presupuestos, formularios, situaciones posibles; en esta escuela todo es formal, rígido y premeditado, no deja paso a la intuición, la creatividad o la intuición.

Escuela de Posicionamiento. Nace a mediados de los años 70 (Schendel y Hatten), pero su figura más actual y representativa es Michael Porter, uno de los grandes gurús en el mundo de la estrategia. Se preocupa del comportamiento de los sectores y no solo de las empresas individuales. Esta escuela acepta la mayoría de los supuestos y premisas de las dos escuelas anteriores incorporando herramientas que son muy útiles para el análisis y la formulación nos aportan conceptos interesantes tales como: Las estrategias genéricas, los grupos estratégicos y la cadena de valor, entre otros; sobre la cadena de valor estaremos ampliando la información ya que ha tenido un impacto profundo en el actual ambiente organizacional.

Escuela Empresarial. Sus orígenes se remontan a los años 50 en el ámbito de la economía (Schumpeter y Cole) analiza el liderazgo formal, los procesos y estados mentales que llevan a cabo los directivos a la hora de crear estrategia. Sus procesos básicos son visionarios, intuitivos y en la mayoría de los casos premeditados, aunque con cierta flexibilidad, para dar cabida a estrategias emergentes.

Escuela Cognitiva. Su origen se sitúa finales de los años 40 (March y Simon). Busca entender el proceso de creación en la estrategia utilizando herramientas de la psicología cognoscitiva, aunque lo cierto es que seguimos sin conocer demasiado sobre los procesos mentales que llevan a la creación de la estrategia; se diferencian dos grandes ramas, la positivista (realista) y la subjetivista (idealista).

Escuela de Aprendizaje. Sus orígenes se pueden remontar hasta los años 60 (Lindblom, Cyert, March, Weick) pero gana importancia en los años 80 (Quinn) y destaca en los 90 (Pralhad y Hamel) esta relacionada con las teorías psicológicas del aprendizaje y la teoría del caos. Para esta escuela la estrategia se crea a través del aprendizaje continuo de los directivos, ven la estrategia como un proceso desordenado, donde los directivos tratan de tomar decisiones en un mundo demasiado complejo, del que van aprendiendo poco a poco. Su crítica les lleva a afirmar que la estrategia, entendida de forma absolutamente racional y planificada, es una fantasía atractiva para los directivos, pero que no tiene nada que ver con la realidad.

Aportan cosas muy interesantes al mundo de la estrategia: la idea de incrementalismo, la teoría evolutiva aplicada a la empresa, el concepto de estrategia emergente, el aprendizaje mediante el error, el aprendizaje organizativo, los modelos de creación de conocimiento, las capacidades dinámicas, las competencias fundamentales, la intención estratégica, la teoría de recursos y capacidades, así como la teoría del caos aplicada a la toma de decisiones empresariales. El mensaje que da a la empresa se centra en el aprendizaje continuo como base para la mejora de las capacidades de la organización; ven el cambio como algo continuo y gradual, lo que les lleva a la imposibilidad de poder prever el futuro del mundo.

Escuela del Poder. Su origen se sitúa en la década de los 70 (Allison, Pfeffer y Salancik) y 80 (Astley), dentro de las ciencias políticas. Aunque siglos antes se escribe una obra de alto impacto inclusive en la actualidad, “El Príncipe”, de Maquiavelo. Estudia la creación de la estrategia como un proceso de influencia abierto, en el que el uso del poder y la política interna es fundamental para negociar estrategias favorables a los intereses de cada uno. Se puede hablar de dos ramas: el micropoder (El juego del poder dentro de la organización) y el macropoder (el uso del poder por parte de la organización). Estudia temas tan complejos como las alianzas estratégicas y la Joint-Ventures.

Escuela Cultural. Su origen se sitúa en Suecia en los años 60 (Rhenman y Normann), muy relacionada con la sociología y la antropología. Introduce en el mundo de la empresa el estudio de conceptos como valores, normas, cultura, mitos, ritos, héroes, ideología, símbolos y entiende la estrategia desde una perspectiva colectiva. Estudia los procesos estratégicos desde un punto de vista descriptivo. Entiende el cambio como algo poco frecuente, que genera miedos y tensiones en los grupos.

Escuela Ambiental. Nace a finales de los años 60 (Pugh) y 70 (Hannan y Freeman), su base conceptual parte de la biología y la sociología política. El principal actor dentro del mundo de la estrategia es el entorno, el proceso de creación estratégica

se ve como el efecto de una única causa: el entorno. Además consideran dos fuerzas importantes para la creación de la estrategia: el liderazgo y la organización, pero siempre subordinadas al ambiente externo. Aunque el entorno siempre ha estado presente en las demás escuelas, introduce los conceptos de adaptación, evolución, contingencia, selección natural y complejidad en el mundo de la empresa.

Escuela de la Configuración. Se origina en los años 60 (Chandler) y 70 (Mintzberg, Miller, Miles y Snow), a partir de disciplinas como la historia. Esta escuela pretende integrar las aportaciones del resto de las escuelas. Presenta dos aspectos principales: la configuración y la transformación. La configuración se refiere a los estados de existencia de la organización y su contexto y la transformación tiene que ver con los procesos de cambio. Es decir, existe un momento para la coherencia y otro para el cambio. Todas las organizaciones pasan por momentos de estabilidad relativa que conducen a saltos ocasionales y drásticos.

Cómo hemos visto, cada una de las escuelas realiza aportaciones importantes al concepto estratégico que actualmente aplican las organizaciones, difícilmente podríamos descartar la totalidad de los elementos con los que cada corriente participa.

Aunque ha sido un tanto filosófico el desarrollo de este capítulo, consideramos de alta relevancia el contar con un esquema que clarifique, lo mayormente posible, el concepto de estrategia. Actualmente suelen aplicarse metodologías, tal como es el caso de Balanced Scorecard, y las propias compañías consultoras, encargadas de orientar a las organizaciones han pasado por alto los aspectos básicos de la estrategia o han declarado el concepto en palabras sumamente resumidas; el efecto obtenido con lo anterior ha resultado en el “alargamiento” de los procesos de implantación exitosos y que decir de la confusión generada entre los actores participantes de la estrategia.

2.4. Eficiencia Operativa y Cadena de Valor

Como se ha expresado, las escuelas que han dado origen al concepto actual de la estrategia, han contribuido con una serie de términos altamente aplicables en la actualidad; para efectos de este estudio se considera relevante destacar las definiciones de: Eficiencia Operativa y Cadena de Valor.

2.4.1. Eficiencia Operativa

Uno de los aspectos que normalmente genera confusión es la distinción entre lo que significa estrategia y lo que es la eficiencia operativa. Michael Porter escribió un artículo en 1996 titulado “¿Qué es la Estrategia?”, en este artículo su objetivo era diferenciar el concepto de estrategia del de eficiencia operativa. Porter piensa que muchos de los problemas a los que se enfrentan las empresas parten de confundir ambos conceptos. Al buscar la productividad, la calidad, la rapidez..., se han desarrollado

múltiples herramientas de gestión como la calidad total, el benchmarking, el outsourcing, la reingeniería, la gestión del cambio..., que nos prometen la eficiencia, pero la realidad es que es muy difícil correlacionar su aportación con la rentabilidad global de la empresa. Por esta razón, Porter afirma que estas herramientas han ocupado durante un cierto tiempo las mentes de los estrategas y en muchas ocasiones han llevado a sus empresas a posiciones competitivas desfavorables.

La eficiencia operativa (calidad total, reingeniería, benchmarking, etc.) lleva a obtener mayores rentabilidades, pero normalmente no es suficiente para asegurar la competitividad de las empresas a largo plazo. Muy pocas empresas han logrado sobrevivir largos períodos de tiempo basándose únicamente en ella, ya que solo aporta ventajas competitivas temporales. Esto no quiere decir que la eficiencia operativa no sea algo interesante y beneficioso, simplemente se deben desarrollar otras capacidades para poder competir a largo plazo.

Es evidente que tanto la estrategia como la eficiencia operativa son fundamentales para que las empresas puedan competir con garantías; simplemente sucede que las empresas que quieren obtener ventajas competitivas deben poder diferenciarse y mantenerse el mayor tiempo posible bajo ese estatus. Porter señala que el problema de la eficiencia operativa es consiste simplemente en ejecutar procesos parecidos en forma cada vez mejor, lo cual no es desdeñable, pero Porter afirma que si las organizaciones centras sus pensamientos en estas metodologías exclusivamente, los directivos dejan de pensar y actuar como estrategas y se dedican solamente a la eficiencia operativa, la cual es mucho mas sencilla, menos creativa y de menor alcance en el horizonte del tiempo.

2.4.2. Cadena de Valor

Michael Porter ha sido reconocido también por dar una alta relevancia al concepto de Cadena de Valor, este ha sido de alto impacto en la comprensión de los procesos estratégico dado que identifica las ventajas competitivas de las organizaciones.

Porter afirma que si se examina a la empresa en su conjunto no es posible entender las ventajas competitivas, estas nacen de la ejecución de un sin fin de actividades que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar en los servicios posventa. Cada una de estas actividades contribuye con su posición relativa en costos y sientan las bases de la diferenciación competitiva.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, la cadena de valor es la herramienta básica para ello. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Porter indica que se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que Porter da el nombre de sistema de valores y que se ilustra en la figura 2-1.

Figura 2-1: Sistema de valores.

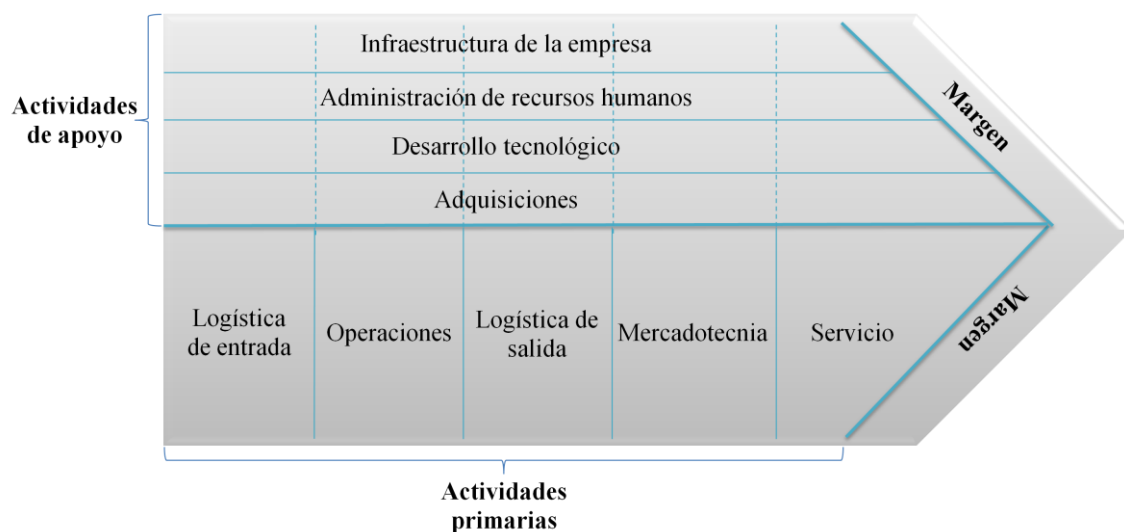


Los proveedores cuentan con cadenas de valores que crean y entregan los insumos utilizados en ellas. No solo suministran un producto, sino que también pueden influir en el desempeño que la compañía tiene en muchas otras áreas. Además numerosos productos pasan por las cadenas de los canales, quienes llevan a cabo otras actividades que afectan al cliente.

El criterio fundamental de la diferenciación es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino como encaja en el sistema global de valores.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto (posventa), estas actividades se pueden representar por medio de una cadena de valor genérica

Figura 2-2: Cadena genérica de valor.



La cadena de valor y la forma en que se realizan las actividades ahí trazadas, reflejan el historial, la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. El nivel adecuado para construir una cadena de valor es de acuerdo a las actividades que desempeña una unidad de negocio.

Para efectos del enfoque financiero debe entenderse que el grado idóneo de separación en la cadena de valor se basa en la economía de las actividades y el propósito de éstas, según el principio básico, habrá que aislar y separar las actividades que: 1) presenten una economía distinta, 2) puedan afectar a la diferenciación, o 3) representen una proporción significativa o creciente de los costos. Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva. Para seleccionar la categoría correcta donde ubicar una actividad se requiere buen juicio y ello puede ser muy revelador.

2.5. Niveles de la estrategia

Habitualmente la estrategia se divide en tres niveles:

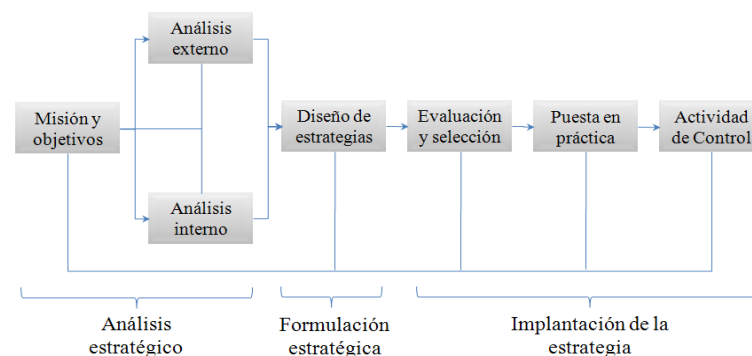
- Estrategia corporativa. Considera la empresa en relación con su entorno, su objetivo es determinar en que actividades concretas pretende competir la organización. En este nivel estratégico se debe definir el negocio en que la empresa participa y las sinergias entre actividades.
- Estrategia competitiva. Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o en una unidad estratégica de negocio. El objetivo es generar capacidades distintivas a partir de recursos y habilidades especiales que ha desarrollado o es capaz de desarrollar la empresa o unidad de negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas, sin olvidar las sinergias producidas por la integración entre áreas funcionales.
- Estrategia funcional. Persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Responde a la pregunta ¿cómo utilizamos los recursos de forma óptima?

Como se podrá comprender, por su naturaleza, las finanzas penetran en todos los niveles de la estrategia, el modelo de ejecución de la estrategia denominado Balanced Scorecard proporciona claridad al colocar la perspectiva financiera como aquella que debe contener los objetivos de mayor relevancia para las organizaciones con fines de lucro.

2.6. La estrategia como proceso integrado

Existen algunos autores que hacen referencia a la dirección estratégica como un proceso, en la realidad esto no se lleva a cabo de manera tan precisa dentro de las organizaciones, sin embargo y a efectos de comprensión se propone considerar el siguiente diagrama de procesos:

Figura 2-3: El proceso de la dirección estratégica propuesto por Navas y Guerras.



Como se puede apreciar, existen tres grandes procesos estratégicos: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia, este proceso conlleva una interacción constante entre las diferentes fases.

En el análisis estratégico se determinan las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). Existen dos herramientas que suelen emplearse a fin de realizar este proceso y son las denominadas análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y análisis PEST (político, económico, social y tecnológico).

A partir de este diagnóstico se podrá evaluar la situación de partida y será más sencillo crear estrategias que estén alineadas con la misión y los objetivos de la empresa.

La formulación estratégica, es la fase más creativa de todas, en la que se deben pensar las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados.

Finalmente se debe elegir una opción estratégica y ejecutarla. De acuerdo a las teorías de Kaplan y Norton, las organizaciones no logran obtener resultados sobresalientes en función de que no tienen procesos adecuados para ejecutar la estrategia, lo cual deja trunco todo el proceso o da mayor cabida a la implantación de estrategias emergentes, que si bien nunca pueden descartarse totalmente en función de la dinámica del entorno, es deseable establecer proceso que favorezcan fórmulas de estrategia formal.

Capítulo 3

Valor en las Organizaciones

Mucho se ha discutido sobre el propósito fundamental de las empresas, el tema tiene diversas concepciones filosóficas, económicas, sociales, etc. Sin embargo, para el caso de este trabajo, lo interesante es tener un enfoque desde el punto de vista de la función financiera.

Para Fernández (2002) ¹ describe el valor de las empresas indicando que en general una empresa tiene distintos valores para diferentes compradores y para el vendedor. El valor no debe confundirse con el precio, que es la cantidad a la que el comprador y vendedor acuerdan realizar una operación de compra-venta de una empresa. Esta diferencia en el valor de una empresa concreta se puede explicar mediante múltiples razones. Por ejemplo, una gran empresa extranjera muy avanzada tecnológicamente desea comprar otra empresa nacional, ya conocida, para entrar en nuestro mercado aprovechando el nombre de la marca local. En este caso, el comprador extranjero, tan solo valorará la marca pero no valorará las instalaciones, maquinaria, etc., ya que él mismo dispone de unos activos más avanzados. Por el contrario, el vendedor si que valorará muy bien sus recursos materiales ya que están en situación de continuar produciendo. De acuerdo con el punto de vista del primero, se trata de determinar en cierta medida el valor máximo que debería estar dispuesto a pagar por lo que le aportará la empresa a adquirir; desde el punto de vista del vendedor, se trata de saber cuál será el valor mínimo al que debería aceptar la operación. Estas dos cifras son las que se confrontan en una negociación en la cual finalmente se acuerda un precio que está generalmente en algún punto intermedio entre ambas. Una empresa también puede tener distinto valor para diferentes compradores por diferentes razones: economías de escala, economías de complementariedad, distintas percepciones sobre el sector y la empresa.

De acuerdo a Fernández (2002), determinar el valor de las organizaciones tiene distintos propósitos:

- a) Planificación estratégica.
- b) Identificación de los impulsores de valor.
- c) Decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa.
- d) Sistemas de remuneración basados en creación de valor.
- e) Salidas a bolsa.
- f) Valoración de empresas cotizadas en bolsa.
- g) En operaciones de compra-venta.

¹ (Fernández, Valoración de empresas, 2002, pág. 24)

h) Herencias y testamentos.

Porter (2006) indica que “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar...”² “Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logran vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva...”³

Fernández (2002)⁴ menciona que tanto el valor de una empresa, como el aumento de valor de la empresa en un período determinado, vienen determinados fundamentalmente por los cambios de las expectativas en cuanto al crecimiento de los flujos de la empresa y también por los cambios del riesgo de la misma que se traducen en variaciones en la tasa de descuento.

“La creación de valor como concepto estratégico es demasiado amplio porque no hay fronteras que determinen la manera como debe crearse el valor. Por ejemplo, una compañía podría crear valor con solo reducir sus costos en 2%. Aunque es sería una manera legítima de crear valor, no es la innovación necesaria para abrir un espacio nuevo en el mercado. Si bien es posible crear valor con solo mejorar la manera de hacer lo mismo siempre, no es posible crear innovación en valor si dejar atrás lo viejo, hacer cosas nuevas o hacer cosas semejantes de una manera fundamentalmente diferente. Nuestra investigación demuestra que cuando se les fija el objetivo estratégico de crear valor, las compañías tienden a enfocarse en incrementar el valor gradualmente en el margen. Aunque es posible crear algo de valor procediendo por una escala incremental, no es suficiente para que una compañía se destaque entre la multitud y alcance un nivel elevado de desempeño” esto es afirmado por Kim y Mauborgne (2008)⁵, respecto a la relación que existe entre la creación de valor y de la innovación como impulsor en la creación de valor.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2005)⁶ nos menciona que “es conveniente analizar la forma en que los negocios exitosos logran crear valor en la nueva economía; así como establecer la diferencia entre creación de valor y realización de valor. La creación de valor para el accionista se refiere al valor futuro capturado en la forma de un incremento en capitalización de mercado, es la forma en que los negocios exitosos están creando valor en la nueva economía. Mientras que la realización de valor comprende el valor capturado en forma de ingresos y flujos de efectivo actuales y

² (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior., 2006, págs. 2-3)

³ (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior., 2006, págs. 36)

⁴ (Fernández, Valoración de empresas, 2002, pág. 311)

⁵ (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2008, pág. 246)

⁶ (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C., 2005, pág. 26)

pasados; es lo que sustenta la contabilidad y la mayoría de los sistemas de información de gestión. Esto puede significar que muchas organizaciones sigan manteniendo una visión de corto plazo, ignorando los mecanismos actuales de creación de valor, especialmente la referente a los activos intangibles”... “El valor de los negocios es el valor de sus activos, todos sus activos, tangibles e intangibles, sean dueños de ellos o no”.

De acuerdo a Damodaran (2006)⁷ un inversionista no debería pagar más por un activo que su valor, aunque esta declaración puede ser vista como lógica y obvia, suele ser olvidada con relativa frecuencia. Se considera que cualquier precio puede ser justificado si existen otros inversionistas dispuestos a pagar ese precio. Esto es evidentemente absurdo. Las percepciones pueden ser las que importan cuando el activo es una pintura o escultura, pero no se deberían comprar activos por razones emocionales; los activos se deben adquirir por el flujo de efectivo que se espera recibir de ellos, consecuentemente la percepción del valor tiene que ser apoyado por la realidad, lo cual implica que el precio que se paga debe reflejar la expectativa para generar flujo de efectivo. Damodaran indica que existen muchos aspectos en la valuación que pueden ser discutidos o no, incluyendo estimaciones de valor verdadero y cuanto tiempo llevará que el precio se ajuste al valor verdadero, pero existe un aspecto en el cual no puede haber discusión y es el hecho de que el precio de un activo no puede ser justificado, utilizando simplemente, el argumento de que existirán otros inversionistas que pagarán un mayor precio en el futuro.

A fin de denotar el enfoque textual de la palabra nos referiremos ahora a la Real Academia Española⁸, misma que nos proporciona algunas concepciones del valor (Del lat. *valor, -ōris*), hemos seleccionado las siguientes:

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. **U. t. en sent. peyor.**, denotando osadía, y hasta desvergüenza.
4. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
6. m. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo.
7. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.

⁷ (Damodaran, Damodaran on valuation, 2006, pág. 1)

⁸ Dirección electrónica: <http://www.rae.es/rae.html>

Kaplan y Norton (2008)⁹ describen el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de cuatro perspectivas definidas en el Balanced Scorecard: a) el objetivo primordial de una organización, es crear valor a largo plazo para los accionistas -sector privado- o para las partes interesadas -sector público-; b) la satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización; c) los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera; d) los activos intangibles –la gente, la tecnología y la cultura- impulsan mejoras en el desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y los accionistas.

Si la estrategia fundamental de una organización debe basarse en la creación de valor, entonces debemos conocer de que manera medir la creación o destrucción de valor. Para este efecto existen diversas metodologías que básicamente podemos agrupar de tres formas:

- a) Indicadores de valor fundamentados en la contabilidad.
- b) Indicadores de valor mixto.
- c) Indicadores de valor basados en el mercado.

La función financiera debe ser consciente de toda la diversidad de medidas existentes sobre el valor, a fin de estar en posición de actuar como asesor de la dirección y poder participar en la orientación que la organización trazará para el cumplimiento de su visión. La función financiera debe contar con diversas herramientas que se encuentren soportadas en procesos metodológicos que le permitan alcanzar el cumplimiento de objetivos estratégicos. A continuación realizaremos un breve análisis de los indicadores de valor.

3.1. Indicadores de valor fundamentados en la contabilidad

Los indicadores fundamentados en la contabilidad han sido los que han desarrollado mayor historia como fuentes de información para los procesos de control, análisis y toma de decisiones.

3.1.1 Rentabilidad Financiera (ROE).

Esta medida tuvo una popularidad significativa desde principios del siglo XX cuando Donaldson Brown desarrolló las primeras razones (ratios) contables que servían para juzgar la actuación de las unidades empresariales.

El ROE estima con un enfoque contable el rendimiento de los accionistas y se emplea cuando se desea establecer la eficiencia de los capitales propios de la empresa; esta magnitud se expresa en términos porcentuales.

⁹ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 129)

La fórmula analítica que se utiliza para cuantificar la rentabilidad financiera es la siguiente:

$$ROE_t = \frac{UN_t}{CC_{t-1}} \quad (3.1)$$

Donde:

UN_t = utilidades netas en el período t.

CC_{t-1} = capital contable en el período t-1.

Usualmente la rentabilidad financiera se compara con las exigencias de los accionistas o con el costo del capital. Para J. Pérez (2001)¹⁰ el ROE presenta un gran número de deficiencias:

- 1) No considera el flujo de caja, sino la utilidad neta que depende de criterios contables.
- 2) Utiliza el valor contable del capital (fondos propios) como estimación de la inversión de los accionistas, en lugar del capital de mercado.
- 3) No considera un parámetro de comparación sin poder establecer una relación con la rentabilidad exigida por los accionistas.

3.1.2 Rentabilidad del Activo (ROA).

Tiene los mismos orígenes que el ROE. El ROA mide en términos porcentuales la rentabilidad operativa que proporciona la estructura económica empresarial, esto es, los activos. Al igual que el ROE podemos comparar el ROA con la rentabilidad de los accionistas, pero caemos en una mezcla de elementos heterogéneos.

Para R. Dillon et al. (1997) la principal desventaja de esta medida es que los activos invertidos tienen muchas maneras de ser medidos; ya que pueden calcularse a partir de su costo histórico, su valor en libros, el valor de apreciación, el valor de mercado u otros métodos que consideran el descuento de flujos de caja. Por ello, los cambios de metodología para calcular la cuenta de activo tienen impacto sobre el resultado del ROA.

La fórmula de cálculo es:

$$ROA_t = \frac{UAIDT_t}{AT_{t-1}} \quad (3.2)$$

Donde:

$UAIDT_t$ = utilidades antes de intereses y después de impuestos en el período t.

¹⁰ (Pérez, Del valor de la empresa a la creación de valor, 2001, págs. 179-181)

AT_{t-1} = valor contable de los activos totales al inicio del mismo periodo, es decir, en $t - 1$.

3.1.3 Beneficio por acción (BPA).

El BPA es usado por los analistas financieros para evaluar el rendimiento que recibe cada acción emitida en el mercado. A. Rappaport (1998: pág. 35) menciona: “la prensa económica y las empresas tienen una fijación obsesiva en esta razón, considerándola como una tarjeta de puntuación de la actuación de la empresa”.

Su medición se obtiene como sigue:

$$BPA_t = \frac{UN_t}{NAC_t} \quad (3.3)$$

Donde:

UN_t = utilidades netas en el período t .

NAC_t = número de acciones en circulación de la compañía en el período t .

3.1.4 Flujo de Caja de los Accionistas por Acción (FCAPA).

El FCAPA es una variante del BPA, ya que se sustituye la utilidad neta por el flujo de caja de los accionistas (FCA), que representa el dinero que queda disponible en la empresa después de: 1) impuestos; 2) cubrir las necesidades de inversión en activos y del aumento de las necesidades operativas de fondos (NOF. Se calcula restando al activo circulante la financiación a corto plazo, también se le conoce como capital neto de trabajo); 3) abonar las cargas financieras y 4) recibir nueva deuda. El FCA puede ser utilizado para remunerar a los accionistas a través de dividendos o recompra de acciones, o en su caso, se acumulará como excedente de tesorería.

Para obtener el FCAPA se emplea la expresión:

$$FCAPA_t = \frac{FCA_t}{NAC_t} \quad (3.4)$$

Donde:

FCA_t = flujo de caja para el accionista en el período t .

NAC_t = número de acciones en circulación de la compañía en el período t .

3.2. Indicadores de creación de valor mixtos

Los indicadores de creación de valor mixtos, son llamados así porque consideran información de los estados de resultados e información del mercado para obtener sus métricas.

3.2.1 Valor Económico Agregado (EVA).

Los promotores del EV A como herramienta de gestión fueron los consultores Joel M. Stern y J. Stewart III. A principios de 1980 estos economistas empezaron a difundir la utilidad de esta metodología para determinar la estrategia empresarial y han conseguido incluso registrar las siglas EV A como acrónimo propio.

Para 1990 la consultoría Stern Stewart & Company había conseguido que una gran cantidad de empresas adoptaran el EV A. Fue tanto el éxito dentro del ámbito empresarial que S. Tully y A. Hadjian (1993: pág. 38) publicaron en la revista Fortune que el EVA: “It is today’s hottest financial idea” (es hoy la idea financiera más agresiva).

Una gran cantidad de estudios reivindican las ventajas de usar el EV A como medida de creación de valor; tal es el caso de G. Stewart (1994), A. Jackson (1996), D. Uyemura et al. (1996), O ‘Byrne (1996), S. Milunovick y A. Tsuei (1996), A. Ehrbar (1998) y G. Stewart (2000).

Fuera del dominio de los escritos y comentarios de las firmas consultoras y de editoriales en la prensa financiera, el debate en relación a los méritos de varias medidas se está empezando a incluir en las investigaciones académicas. Algunos trabajos mencionan que el EV A es una moda, como lo señala R. Lowenstein (1997). Para R. Dillon et al. (1997) el EV A se encuentra en una etapa de considerable flujo y desarrollo en términos científicos.

La reciente popularidad del EV A y los debates sobre sus méritos en relación con otras métricas es el resultado de investigaciones como la de G. Biddle et al. (1997: pág. 328), en la cual mencionan: “hasta no tener más información, nuestra conclusión preliminar es que, a pesar de que el EV A pueda ser una herramienta efectiva para la toma de decisiones interna, así como una medida de actuación y de compensación de incentivos, el EV A no es un indicador mejor que las utilidades en cuanto a su asociación con los rendimientos del mercado, en un periodo dado para la muestra de firmas seleccionada”.

En J. Bacidore et al. (1997) se realiza un análisis estadístico para comparar el EV A y otras medidas con el fin de observar cuál tiene más habilidad para estimar la creación de valor para los accionistas; ellos proponen una nueva metodología llamada REV A que más adelante detallaremos. Por otro lado, usando el análisis multivariante

C. Ramezani et al. (2002) muestran que existe relación entre el EV A y los rendimientos del mercado para un cierto nivel de crecimiento, ya sea de ventas o de ganancias.

G. Stewart (2000: pág. 217) define al EV A como: “el indicador interno de la actuación operativa que refleja mejor el éxito de las empresas a la hora de añadir valor a las inversiones de los accionistas”.

El concepto que subyace en la definición del EV A es el conocido principio financiero de que los accionistas de la firma deben recibir una rentabilidad suficiente que compense el riesgo asumido. Si esto no es posible entonces la compañía opera con pérdidas y desde el punto de vista del inversor, éste estaría destruyendo valor en términos de riqueza a pesar de obtener utilidades o flujos de caja positivos. Para expresar esta idea el EV A se determina tomando la tasa de rendimiento sobre el capital menos su costo para posteriormente multiplicarlo por el capital invertido en el negocio, esto es:

$$EVA_t = (r_t - WAAC_t) \cdot VCE_{t-1} \quad (3.5)$$

Donde:

r_t = tasa de rendimiento sobre capital en el periodo t.

$WAAC_t$ = costo promedio ponderado de capital en el periodo T.

VCE_{t-1} = valor contable de la empresa que comprende la deuda y capital empleados en la operación del negocio en el periodo t - 1.

A diferencia del ROE, la tasa de rendimiento sobre el capital total (r) es el rendimiento que debería utilizarse para evaluar la actuación empresarial. Se determina a partir del cociente entre las utilidades antes de intereses y después de impuestos (UAIDT) y el capital empleado en la operatividad conocido como valor contable de la empresa (VCE). Su expresión matemática es:

$$r_t = \frac{UAIDT_t}{VCE_{t-1}} \quad (3.6)$$

Donde:

r_t = tasa de rendimiento sobre el capital total en t.

$UAIDT_t$ = utilidades antes de intereses y después de impuestos en el período t.

VCE_{t-1} = valor contable de la empresa en t-1.

Para que el EVA refleje de forma adecuada la creación de valor, sus defensores nos sugieren realizar ciertos arreglos contables en las cuentas de las UAIDT y del VCE. Para ello, existen dos enfoques: financiación y explotación.

A. Financiación. Los pasos para efectuar los ajustes en las UAIDT y el VCE bajo esta perspectiva son:

1. Eliminar el efecto de apalancamiento en la tasa de rendimiento. Para ello, se suma toda la deuda que tenga intereses (y el valor actual del leasing no capitalizado) a las acciones ordinarias (en términos monetarios) para obtener el VCE. Por otra parte, se suma el gasto financiero de deuda a las utilidades contables (utilidad neta después de impuestos) para determinar las UAIDT. Las expresiones que se utilizan son las siguientes:

VCE = acciones ordinarias + deuda con intereses.

UAIDT = utilidad contable + intereses después de impuestos.

Utilidad contable = ventas – gastos de operación – Intereses después de impuestos.

Intereses después de impuestos = gastos de intereses + ahorro fiscal.

G. Stewart (2000: pág. 116) comenta que al eliminar los efectos financieros, la tasa de rendimiento se convierte en un indicador más fiable que el ROE y además puede ser comparable: 1) año con año para una empresa individual y 2) entre empresas en el mismo año.

2. Eliminar otras distorsiones de financiación. El siguiente paso consiste en eliminar otras distorsiones de financiación. Esto se consigue sumando al VCE las acciones preferentes y minoritarias. En el caso de la UAIDT se suma al beneficio contable y a los intereses después de impuestos, los dividendos preferentes y la provisión de las acciones minoritarias.

VCE = acciones ordinarias + deuda con intereses + acciones preferentes + acciones minoritarias.

UAIDT = utilidad contable + intereses después de impuestos + dividendos preferentes + provisión de acciones minoritarias.

Se puede observar que para cada componente del VCE existe un asiento que es equivalente al cálculo del UAIDT. Este último es la suma de los rendimientos atribuibles a todos los que proveen fondos a la empresa. De esta forma, el rendimiento UAIDT no está afectado por la composición financiera del capital.

3. Eliminar las distorsiones contables. Este paso consiste en sustraer las alteraciones contables. Para ello, se suma al VCE las reservas equivalentes de recursos propios (ERP) y se añade a las UAIDT el cambio periódico de estas reservas. G. Stewart (2000: pág. 117) menciona que los ERP aumentan el valor contable. Al VCE obtenido con estos cálculos le llama valor económico, considerándolo como un

indicador fiable del dinero que los inversores han arriesgado en la empresa y sobre el cual esperan que se acumulen sus rendimientos.

El cálculo del UAIDT y VCE quedaría de la siguiente forma:

VCE = acciones ordinarias + deuda con intereses + acciones preferentes + acciones minoritarias + ERP.

UAIDT = utilidad contable + intereses después de impuestos + los dividendos preferentes + provisión de acciones minoritarias + aumento ERP.

ERP = reserva para impuestos diferidos + reserva UEPS + amortización acumulada del fondo comercio + fondo de comercio no registrado + intangibles capitalizados netos + reserva del coste de capital + pérdida o ganancia extraordinaria acumulativa + otras reservas como deudas incobrables y obsolescencia de inventarios.

Se puede visualizar que los ajustes que se tienen que hacer para calcular los ERP aumentan la complejidad del análisis, ya que es necesario estar dentro de la compañía.

B. Explotación. Este enfoque es equivalente al de financiación y refleja la dualidad de la contabilidad. En seguida se presenta la manera para determinar el VCE y las UAIDT mediante esta perspectiva:

1. VCE. El capital de la empresa puede ser definido como necesidades operativas de fondos (NOF) más activos fijos netos (AFN). De esta forma, eliminamos la financiación automática, es decir, las obligaciones a corto plazo que no generan intereses como las cuentas por pagar y los gastos acumulados. La razón fundamental es que el costo de los bienes vendidos incluye: a) los costos de financiación (pago a proveedores) y b) los costos generados por retrasos en los pagos a los empleados. Por otra parte, en la cuenta de activos fijos netos hay que considerar sólo aquellos que correspondan a las operaciones propias de la empresa. Para obtener el mismo capital que el calculado mediante la perspectiva de financiación hay que realizar ajustes en los activos mediante ciertos componentes de los ERP.

2. UAIDT. Las utilidades antes de intereses y después de impuestos son independientes de la estructura de financiamiento de la empresa y representan el flujo de caja generado por las operaciones propias. Hay que tener en cuenta que las UAIDT excluyen la depreciación que es el único cargo que no es en efectivo, ello con el fin de conservar el nivel de operación fijo. Para comprender lo anterior desarrollamos la siguiente fórmula:

$$U \text{ AIDT} = (U O - GO - D - i) \cdot (1 - tx) + i - (i \cdot tx) \quad (3.7)$$

Donde:

UO = utilidades operativas.

GO = gastos operativos

D = depreciación.

tx = impuestos.

i = intereses.

Además, observemos que el primer término de la ecuación se refiere a la utilidad neta, el segundo a los intereses y el tercero al ahorro fiscal por intereses derivados de la deuda. La expresión se puede simplificar de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} U \text{ AIDT} &= (UO - GO - D - i) \cdot (1 - tx) + i - (i \cdot tx) \\ &= (UO - GO - D - i) \cdot (1 - tx) + i \cdot (1 - tx) \\ &= (UO - GO - D - i + i) \cdot (1 - tx) \\ &= (UO - GO - D) \cdot (1 - tx) \end{aligned} \quad (3.8)$$

Esta ecuación proporciona el flujo de caja operativo generado por el capital total.

Una vez determinados los elementos que constituyen la ecuación (3.6) se cuantifica el EVA. Si regresamos a la expresión (3.5) observamos que:

- Cuando el EVA es cero, los accionistas están obteniendo su rentabilidad esperada por el riesgo asumido.
- Si el EVA es positivo, la empresa está consiguiendo una rentabilidad superior al WACC, lo que constituye la creación de valor adicional para el accionista.
- Si la rentabilidad no supera al WACC entonces se está destruyendo valor y el inversor terminaría abandonando la empresa.

Asimismo, la expresión (3.5) nos revela que el EVA aumenta cuando:

- La tasa de rendimiento que se obtiene sobre el capital invertido mejora; es decir, cuando se generan más UAIDT sin dedicar más fondos al negocio.
- Se invierte en capital adicional considerando sólo aquellos proyectos cuyo rendimiento sea mayor que el costo de obtener nuevo capital.
- Se retira capital (o se reducen las inversiones futuras) de operaciones cuyos rendimientos estén por debajo del estándar.

3.2.2 Inversión Recuperada y Valor Agregado (IRVA).

El IRVA es una medida propuesta por I. Vélez (2001) cuyo fin es dar seguimiento al aumento de la riqueza de los accionistas. La idea que se pretende es considerar la creación de valor cuando el flujo de caja libre real paga el costo de capital invertido, a diferencia del EVA que utiliza las UAIDT. El IRVA se calcula a través de la expresión:

$$IRVA_t = FCL_{Rt} - WAAC_t \cdot (AT_{t=0} - \sum_{j=1}^{t-1} IRVA_j) \quad (3.9)$$

Donde:

FCL_{Rt} = Flujo de caja libre en real en el período t.

$WAAC_t$ = Costo promedio ponderado de capital en t.

$AT_{t=0}$ = Activos totales en t=0 o, dicho de otra forma, la inversión inicial.

$IRVA_j$ = IRVA en el período j.

$$\begin{aligned} FCL_{Rt} = & \text{Cuentas por cobrar}_{t-1} + \text{Ventas}_t - \text{Cuentas por cobrar}_t - \\ & \text{Pasivos que no generan interes, incluyendo impuestos por pagar}_{t-1} - \text{Compras}_t - \\ & \text{Gastos}_t - \text{Provisión de impuestos}_t + \\ & \text{Pasivos que no generan interés incluyendo impuestos por pagar}_t + \\ & \text{Inversiones temporales}_{t-1} + \text{Inverisiones temporales}_t + \text{Intereses por cobrar}_{t-1} + \\ & \text{Ingresos por intereses}_t - \text{Interés por cobrar}_t - \\ & (\text{Tasa de impuestos} \cdot \text{Gastos financieros})_{t-1} - \text{Activos netos}_t - \text{Depreciación}_t + \\ & \text{Activos netos}_{t-1}. \end{aligned} \quad (3.10)$$

El IRVA combinado con la tabla de amortización y su periodo de repago (pay back) descontado (PRD) constituyen un método que busca reflejar la creación de valor. En seguida explicaremos estos elementos:

- 1) Tabla de amortización. Muestra la información detallada de un préstamo con el cálculo respectivo de los intereses durante el plazo del crédito. En el enfoque del IRVA se realiza una comparación entre el FCLR generado por los activos de una empresa y el pago total por periodo en el caso de un préstamo. Asimismo, se considera al WACC como si fuera la tasa de interés de un préstamo, mientras que la recuperación del capital invertido (IRVA) es equivalente a la amortización de la deuda.
- 2) Período de repago descontado (PRD). Se define como el tiempo en que se recupera la inversión inicial más los intereses del costo promedio de capital. Este indicador señala cuando se empieza a crear valor agregado. El FCL_R se encuentra recuperando el capital invertido

antes del PRD y comienza a generar valor después del PRD. Su fórmula es:

$$PRD = t \text{ tal que } \sum_{j=1}^t \frac{I_j}{\prod_{j=1}^t (1+WACC_t)} = 0 \quad (3.11)$$

$$I_j = \begin{cases} -AT_{t=0}; & j = 0 \\ I_{j-1} + IRVA_j; & \forall j > 0 \end{cases}$$

Donde:

I_j = inversión por recuperar al final del periodo j .

$WACC_t$ = es el costo promedio ponderado de capital.

$-AT_{t=0}$ = activos totales en $t = 0$.

$IRVA_j$ = inversión recuperada y valor agregado en j .

Para I. Vélez (2001: pág. 36) la señal inequívoca de una buena gestión es mantener los resultados de acuerdo con lo planeado; por ello, el único indicador que muestra que se ha creado valor es un IRV A positivo cuando se ha alcanzado el PRD. En resumen:

1. Para $t < PRD$:

a) Si $IRV A < 0$ entonces no hay recuperación de la inversión. El FCLR no cubrió el costo de capital invertido.

b) Si $IRV A > 0$ existe recuperación de la inversión.

2. Para $t > PRD$:

a) Si $IRV A < 0$ no hay creación de valor.

b) Si $IRV A > 0$ hay creación de valor.

3.2.3 Precio / Ganancia (PER).

El PER es uno de los múltiplos más utilizados en la Bolsa, ya que expresa cuánto valor adicional sobre el beneficio contable se genera por las expectativas del mercado. Se calcula mediante la ecuación:

$$PER_t = \frac{C_t}{UN_t} \quad (3.12)$$

O en su caso,

$$PER_t = \frac{PA_t}{BPA_t} \quad (3.13)$$

Donde:

C_t = capitalización (número de acciones por su precio) en el periodo t.

UN_t = utilidad neta en el periodo t.

PA_t = precio de la acciones en el periodo.

BPA_t = utilidad neta por acción en el periodo t.

Considerando la expresión (3.13), el PER aumenta cuando:

- El precio de la acción se incrementa, lo que indica que el mercado considera que la acción de la empresa está subvaluada y por ello debe ser más cara.
- Se reduce el beneficio por acción y no es representativo del esperado para los próximos años, en función del crecimiento anticipado para la empresa.

3.2.4 Precio / Ganancias de Efectivo (P/CE).

Esta medida es muy parecida al P ER sólo que incorpora los gastos de depreciación y amortización en las utilidades de la empresa. La fórmula para calcularla es:

$$P/CE_t = \frac{C_t}{UNDA_t} \quad (3.15)$$

Donde:

C_t = capitalización en el periodo t.

$UNDA_t$ = utilidad neta más la depreciación y amortización en el periodo t.

El aumento del P/CE ocurre cuando:

- El precio de la acción y/o el número de acciones en circulación aumenta.
- La utilidad neta más la depreciación y amortización disminuye, sin que las expectativas de esta tendencia se mantengan para el futuro, esto es, no afecte al precio de la acción.

3.2.5 Precio / Ventas (P/S).

A diferencia del P ER y P/CE que utilizan utilidades, el P/S emplea la cuenta de ventas. Este indicador es ampliamente empleado en empresas de internet, telecomunicaciones, transportes y farmacias. Se calcula como sigue:

$$P/S_t = \frac{C_t}{V_t} \quad (3.15)$$

Donde:

V_t = ventas en el periodo t.

C_t = capitalización en el periodo t.

Es recomendable para empresas que se encuentran en el proceso de consolidación y que todavía reportan pérdidas. Una razón P/S alta implica que el mercado sobrevalora las ventas que se están generando, mientras que una razón baja señala que las ventas no están ayudando a reflejar las expectativas del precio en el mercado.

3.2.6 Precio / Valor en Libros (P/BV).

El P/BV es un múltiplo ampliamente utilizado por los analistas financieros de Bolsa. Muestra la valoración que el mercado otorga al capital de la empresa por encima de su valor contable y se determina a partir de la siguiente expresión:

$$P/BV_t = \frac{C_t}{CC_t} \quad (3.16)$$

Donde:

CC_t = capital contable en el periodo t.

C_t = capitalización en t.

Cuando la razón P/BV es alta implica que el mercado cree que la empresa está infravalorada, mientras que cuando es baja sucede lo contrario.

3.2.7 Valor de Mercado Agregado (MVA).

El MVA mide la creación de valor de una empresa mediante la diferencia entre el valor de mercado de las acciones y la cantidad de capital que los inversionistas ofrecen a la organización, esto es, el capital contable. Se obtiene mediante la expresión:

$$MVA_t = VME_t - VCE_t \quad (3.17)$$

Donde;

VME_t = valor de mercado de la empresa en el periodo t.

VCE_t = valor contable de la empresa en el periodo t.

El valor de mercado de la empresa se calcula sumando el valor contable de la deuda (eliminando el pasivo circulante) más el valor de mercado del capital conocido como capitalización. El VCE se obtiene con la suma del valor contable de la deuda y el capital contable.

Para G. McCabe et al. (2001) el MVA es un indicador adecuado para medir el rendimiento de los accionistas, ya que nos señala si la firma ha invertido eficientemente en el pasado. En este sentido, el aumento del MVA sucede cuando la empresa cumple con su potencial previsto para crear valor, desarrolla oportunidades de inversión de las que aumentan valor o cuando elimina operaciones no rentables. Por otra parte, la disminución de esta medida surge si la actuación de la empresa no llega a sus expectativas o cuando se dedica nuevo capital a una inversión que fracasa.

3.3. Indicadores de creación de valor basados en el mercado

Estas medidas se centran en el precio de la acción y buscan responder si se crea o no riqueza de un periodo a otro, analizaremos 4 de ellas: Creación de Valor en un Periodo (CVP), Precio de las Acciones (PA), Rendimiento Alfa Jensen (JEN) y el Valor Económico Agregado Refinado (REVA).

3.3.1 Creación de Valor en un Período (CVP).

Este indicador muestra cómo el exceso de la rentabilidad de los accionistas sobre el costo de capital (que refleja las expectativas del mercado) genera valor. Para medir la creación de valor para los accionistas en un periodo emplearemos la metodología propuesta por P. Fernández (2001: cap. 14). Para definirla es oportuno explicar los cuatro elementos que la forman: 1) aumento de la capitalización bursátil, 2) aumento del valor de los accionistas, 3) rentabilidad para los accionistas y 4) rentabilidad exigida a las acciones. En seguida desarrollamos cada uno de ellos:

1. Aumento de la capitalización bursátil. Es el valor de mercado de una empresa que cotiza en Bolsa en el periodo t . La capitalización (C_t) se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$CT = PA_t \cdot NAC_t \quad (3.18)$$

Donde:

PA_t = precio de la acción en t .

NAC_t = número de acciones en circulación en t .

El cambio de la capitalización (ΔC_t) de un periodo a otro se calcula como sigue:

$$\Delta C_t = C_t - C_{t-1} \quad (3.19)$$

2. Aumento del valor para los accionistas (AVA). Es el incremento de la riqueza de los accionistas entre $t - 1$ y t , es decir:

$$AVA_t = \Delta C_t + DIV_t + O_t - DAK_t - OC_t \quad (3.20)$$

Donde:

ΔC_t = cambio de la capitalización de las acciones de un periodo a otro.

DIV_t = dividendos pagados en t .

O_t = otros pagos a los accionistas en t (reducciones de capital y amortización de acciones)

DAK_t = desembolsos por ampliaciones de capital en el periodo t .

OC_t = obligaciones convertibles en el periodo t .

3. Rentabilidad de los Accionistas (R_a). Es el cociente entre el aumento del valor para los accionistas (AVA_t) y la capitalización (C_t) al comienzo del periodo t .

$$R_{at} = \frac{AVA_t}{C_t} \quad (3.21)$$

4. Rentabilidad exigida a las acciones (k_{RP}). Es la rentabilidad que esperan obtener los accionistas para sentirse suficientemente remunerados. La determinación de la (CVP_t) a partir de estos elementos queda abreviada en la siguiente expresión:

$$CVP_t = C_t \cdot (R_{at} - k_{RPt}) \quad (3.22)$$

Como $R_{at} = \frac{AVA_t}{C_t}$, la ecuación (3.22) la podemos representar de la siguiente forma:

$$CVP_t = AVA_t - (C_t \cdot k_{RPt}) \quad (3.23)$$

Esta ecuación muestra que la generación de valor sucede cuando el aumento de valor para los accionistas supera las expectativas reflejadas en la rentabilidad exigida y en la capitalización.

P. Fernández (2001: págs. 266-268) sugiere que la R_a puede ser comparada con:

- a) Cero. Si la (R_a) es positiva (negativa) entonces los accionistas tienen más (menos) dinero nominal que al principio del año.

b) La rentabilidad de los bonos del Estado. Si la (R_a) es mayor a la obtenida por invertir en bonos del Estado entonces los accionistas habrán recompensado su mayor asunción de riesgo con una rentabilidad adicional.

c) Rentabilidad para los accionistas entre empresas del mismo sector. Si la (R_a) de una empresa es superior a la (R_a) de las empresas del mismo sector entonces la empresa ha creado más valor que las de su sector (para igual riesgo).

d) Rentabilidad del índice de la Bolsa. Si la (R_a) es superior a la rentabilidad del índice de la Bolsa entonces la empresa ha sido más rentable que aquéllas que cotizan en Bolsa.

3.3.2 Precio de las acciones (PA).

Existen una gran cantidad de trabajos que explican las ventajas y desventajas de emplear esta variable como indicador de la creación de valor en la empresa. Entre los cuales citamos el estudio de M. Jensen y K. Murphy (1990: pág. 225) en el que señalan que el precio de la acción mide adecuadamente el desempeño de la empresa (creación de valor) al incorporar las expectativas del mercado.

En contraste en la investigación de T. Milbourn (1996) se concluye que el precio de la acción (o rendimientos basados en el precio de la acción) no es un indicador eficiente, ya que se mueve por factores más allá del control de los ejecutivos de la firma. Esto es, la compensación administrativa con el precio de la acción impone un excesivo riesgo sobre la administración y quita mérito a la habilidad de crear valor, ya que los incentivos basados en el PA muchas veces son incontrolables.

Si la tendencia del PA es a la alza entonces bajo esta perspectiva la empresa se encuentra obteniendo rendimientos más altos en cada periodo.

3.3.3 Rendimiento Alpha Jensen (JEN).

El JEN es considerado por su precursor M. Jensen (1969) como una medida eficiente que ayuda a seleccionar a los “ganadores” de un portafolio de inversiones. Es definido como el rendimiento de un activo por encima del rendimiento que hubiera tenido mediante el CAP M. Se dice que las empresas con rendimientos en exceso son verdaderas vencedoras de las expectativas en los mercados financieros. Los teóricos le han llamado alpha jensen porque es el intercepto de la función de regresión del CAPM.

Esta medida de actuación sirve de barómetro para la creación de riqueza de los accionistas. Éstos pueden ganar un rendimiento sobre la inversión de dos formas: a través de dividendos y mediante las ganancias del capital. Para un periodo t , el rendimiento del accionista de una empresa $j(R_{j,t})$ se especifica como:

$$R_{j,t} = DIV_{j,t} + \frac{(P_{j,t} - P_{j,t-1})}{P_{j,t-1}} \quad (3.23)$$

Donde:

$DIV_{j,t}$ = dividendos pagados para la empresa j en t.

$P_{j,t}$ = precio de la acción para la empresa j en t.

El riesgo de la inversión y las tasas de interés influyen en el $R_{j,t}$. El CAPM captura estos factores de la siguiente forma:

$$E(R_{j,t}) = Rf_t + \beta_{j,t}[E(Rm_t) - Rf_t] \quad (3.24)$$

Donde:

$E(R_{j,t})$ = rendimiento esperado del accionista sobre una empresa j para el periodo t.

Rf_t = bono libre de riesgo que se mantiene en t.

$\beta_{j,t}$ = medida del riesgo sistemático de la firma j en t.

$[E(Rm_t) - Rf_t]$ = premio esperado del riesgo del mercado.

El CAPM ayuda a capturar los rendimientos anormales de la firma j ganados en el periodo t. Este rendimiento será llamado JEN y se calcula de la siguiente forma:

$$JEN_{j,t} = R_{j,t} - E(R_{j,t}) \quad (3.25)$$

Donde:

$R_{j,t}$ = rendimiento del accionista de una empresa j en el periodo t.

$E(R_{j,t})$ = rendimiento esperado del accionista sobre una empresa j en t.

Un signo negativo en el JEN implica que hay un deterioro de la creación de valor mientras que un signo positivo significa lo contrario.

J. Bacidore et al. (1997) mencionan que esta medida es un gran obstáculo para la actuación empresarial, ya que una gran cantidad de firmas pueden no alcanzar un rendimiento anormal positivo para muchos periodos. De hecho, una empresa con beneficios JEN consecuentes es aquella que continúa produciendo un rendimiento por encima del esperado; a esta empresa se le conoce como “vencedora de las expectativas del mercado”. Estos autores comentan que las firmas que actúan de esta manera son verdaderamente excepcionales y bastante raras.

3.3.4 Valor Económico Agregado Refinado (REVA).

El REVA captura si una compañía ha actuado correctamente en términos de la utilidad operativa. Surge como alternativa al EVA y fue desarrollado por J. Bacidore et al. (1997).

La motivación del REVA parte del uso extensivo del EVA. Para hacer inferencias sobre los cambios en la riqueza de los accionistas, el costo de capital derivado del mercado se aplica al valor de mercado de los activos de la firma.

De esta forma el REVA para el periodo t queda definido como:

$$REVA_t = UAIDT_t - WACC_t \cdot (VME_{t-1}) \quad (3.26)$$

Donde:

$UAIDT_t$ = utilidades antes de intereses y después de impuestos en el periodo t.

VME_{t-1} = valor total de mercado al final del periodo t-1

$WACC_t$ = costo promedio ponderado de capital en t.

Cabe señalar que VME_{t-1} se obtiene sumando la capitalización más el valor contable de la deuda menos los pasivos circulantes que no generan intereses.

La distinción clave entre el EVA y el REVA es que este último valora el costo promedio ponderado de capital para el periodo t sobre el valor de mercado de la firma, mientras que el EVA lo hace sobre el valor contable.

Para que surja la creación de valor en la empresa se tienen que presentar dos situaciones:

- Adquisición de activos físicos eficientes que ayuden a incrementar el valor de las $UAIDT_t$.
- Aplicación de una estrategia respecto a las oportunidades futuras de la empresa que ayudan a incrementar las $UAIDT_t$.

3.4 La Creación de Valor para los Accionistas

En este apartado se define y analiza la creación de valor para los accionistas. De acuerdo a Fernández (2002)¹¹, para llegar a la creación de valor para los accionistas, es preciso definir antes el aumento de la capitalización bursátil, el aumento de valor para los accionistas, la rentabilidad para los accionistas y la rentabilidad exigida a las acciones, siendo fundamental no confundir la creación de valor para los accionistas con ninguno de los conceptos que se mencionan. Ver figura 3-1

¹¹ (Fernández, Valoración de Empresas, 2002, págs. 259-268)

Figura 3-1: Determinación de la Creación de Valor para los Accionistas.



3.4.1 Aumento de la capitalización de las acciones

La capitalización de una empresa que cotiza en bolsa es el valor de mercado de la empresa, esto es, la cotización de cada acción multiplicada por el número de acciones. El aumento de la capitalización en un año es la capitalización al final de dicho año menos la capitalización al final del año anterior.

La figura 3-2 muestra un ejemplo de la evolución de la capitalización de una empresa “A” y el aumento de capitalización en cada año.

Figura 3-2: Determinación de la Creación de Valor para los Accionistas.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Capitalización	6,852	6,351	10,390	8,780	9,486	17,024	24,562	39,645	80,918	76,397
Aumento de la Capitalización		-501	4,039	-1.610	706	7,538	7,538	15,083	41,273	-4,522

Se reitera: es importante no confundir el aumento de la capitalización de las acciones con el aumento del valor para los accionistas, ya que son dos conceptos distintos.

3.4.2 Aumento de valor para los accionistas

Se denomina aumento del valor para los accionistas a la diferencia entre la riqueza que se posee a final de un año y la que se poseía el año anterior. El aumento de la capitalización de las acciones no es el aumento del valor para los accionistas.

Se produce un aumento de la capitalización, pero no un aumento del valor para los accionistas cuando:

- Los accionistas de una empresa suscriben acciones nuevas de la empresa pagando dinero.
- Se produce una conversión de obligaciones convertibles.
- La empresa emite acciones nuevas para pagar la compra de otras empresas.

Se produce una disminución de la capitalización, pero no una disminución del valor para los accionistas cuando:

- La empresa paga dinero a todos los accionistas: dividendos, reducciones de nominal.
- La empresa compra acciones en el mercado (amortización de acciones).

El aumento del valor para los accionistas se calcula del siguiente modo:

$$\begin{aligned}
 &\text{Aumento del valor para los accionistas} \\
 &= \text{Aumento de la capitalización de las acciones} \\
 &+ \text{dividendos pagados en el año} \\
 &+ \text{Otros pagos a los accionistas (amortización de las acciones, etc)} \\
 &- \text{Desembolsos por aplicación del capital} \\
 &- \text{conversión de obligaciones convertibles}
 \end{aligned}$$

La figura 3-3 muestra el cálculo del aumento del valor para los accionistas en el periodo 2001-2010 para una empresa hipotética “A”. El aumento del valor para los accionistas ha sido superior al aumento de la capitalización todos los años excepto en 2008 (año en el que la Compañía A realizó una importante ampliación de capital) y en 2010, año en el que la Compañía A emitió muchas acciones para comprar acciones de otras empresas.

Sin embargo, el aumento del valor para los accionistas tampoco es la creación del valor para los mismos. Para que se produzca creación de valor en un periodo es preciso que la rentabilidad para los accionistas sea superior a la rentabilidad exigida a las acciones.

Figura 3-3: Ejemplo sobre el cálculo de valor para los accionistas.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Aumento de la Capitalización	-501	4,039	-1,610	706	7,538	7,538	15,083	41,273	-4,522	69,544
+ Dividendos	329	340	350	373	429	503	628	0	0	2,951
+Otros pagos a accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Desembolsos de los accionistas	0	0	0	0	0	0	-2,567	0	17,749	-20,316
-Convertibles convertidas	0	0	.95	0	0	0	0	0	-1,220	1,315
Aumento de valor para los accionistas	-173	4,379	-1,355	1,078	7,967	8,040	13,145	41,273	-23,491	50,864

3.4.3 Rentabilidad para los accionistas

La *rentabilidad para los accionistas* es el aumento del valor para los accionistas en un año, dividido por la capitalización al inicio del año:

$$\text{Rentabilidad para los accionistas} = \text{Aumento del valor para los accionistas} / \text{Capitalización}$$

Por ejemplo, como muestra la siguiente tabla, la rentabilidad para los accionistas de la Compañía “A” del año 2008 fue 54%: el aumento del valor para los accionistas del año 2008 (13,145 millones) dividido por la capitalización al final de 2007 (24,562 millones).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media
Rentabilidad accionistas	-3%	69%	-13%	12%	84%	47%	54%	104%	-29%	29%

Otro modo de calcular la rentabilidad para los accionistas es:

Rentabilidad para los accionistas

= Aumento de la cotización de la acción

+ Dividendo, derechos y otros cobros (reducciones de nominal, pagos especiales ...)

/ Cotización de la acción al inicio del año

3.4.4 Rentabilidad exigida a las acciones

La rentabilidad exigida a las acciones, es la rentabilidad que esperan obtener los accionistas para sentirse suficientemente remunerados. La rentabilidad exigida a las acciones depende de los tipos de interés de los bonos del Estado a largo plazo y del riesgo de la empresa. Un ejemplo; en noviembre del año 2010, los bonos del estado a 10 años proporcionaban una rentabilidad del 5.5%. Un accionista exigiría entonces a su inversión una rentabilidad superior al 5.5% que podía obtener sin riesgo. ¿Cuánto más? Esto depende del riesgo de la empresa. Lógicamente exigiría más rentabilidad a una inversión en acciones de una empresa con mayor riesgo que a una inversión en acciones de otra empresa de menor riesgo.

La rentabilidad exigida es la suma del tipo de interés de los bonos del Estado a largo plazo más una cantidad que se suele denominar prima de riesgo de la empresa y que depende del riesgo de la misma:

Figura 3-4: Rentabilidad exigida a las acciones.



Se llama K_e a la rentabilidad exigida a la inversión por los accionistas, también denominada coste de las acciones o de los recursos propios:

$$K_e \text{ (costo de las acciones)} = \text{Rentabilidad exigida a las acciones}$$

Poniendo esta idea en forma de ecuación, diremos que la rentabilidad exigida a la inversión en acciones de la empresa (K_e), es igual a la tasa sin riesgo más la prima de riesgo de la empresa. La prima de riesgo de la empresa es función del riesgo que se percibe de la empresa.

$$K_e = \text{Rentabilidad de los bonos del Estado} + \text{Prima de riesgo de la empresa}$$

La figura 3-5 muestra la evolución de los tipos de interés de los bonos del Estado a 10 años y de la rentabilidad exigida a las acciones de la empresa "A" (datos de diciembre).

Figura 3-5: Ejemplo de evolución de los tipos de interés de Bonos del Estado y de la rentabilidad exigida a las acciones de una empresa.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bonos del estado. 10 años	11,3%	12,5%	8,1%	11,9%	9,7%	6,9%	5,6%	4,0%	5,6%	5,2%
Rentabilidad exigida a las acciones	15,8%	16,6%	12,2%	16,0%	14,2%	11,6%	9,6%	7,7%	9,3%	9,0%

3.4.5 Creación de valor para los accionistas

Una empresa crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad para los accionistas supera el coste de las acciones (la rentabilidad exigida a las mismas). Dicho de otro modo, una empresa crea valor en un año cuando se comporta mejor que las expectativas.

La cuantificación de la creación de valor para los accionistas se realiza del siguiente modo:

Si en lugar de invertir en acciones de una sola empresa, invertimos en acciones de todas las empresas (en una cartera diversificada), entonces exigiremos una rentabilidad que es la siguiente:

$$\begin{aligned} & \textit{Creación de valor para los accionistas} \\ & = \textit{Capitalización} * (\textit{Rentabilidad accionistas} - Ke) \end{aligned}$$

Como ya vimos que la rentabilidad para los accionistas es igual al aumento de valor dividido por la capitalización, la creación de valor también puede calcularse de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & \textit{Creación de valor para los accionistas} \\ & = \textit{Aumento del valor para los accionistas} - (\textit{Capitalización} * Ke) \end{aligned}$$

Por consiguiente, la creación de valor es el aumento del valor para los accionistas por encima de las expectativas, que se reflejan en la rentabilidad exigida por los accionistas.

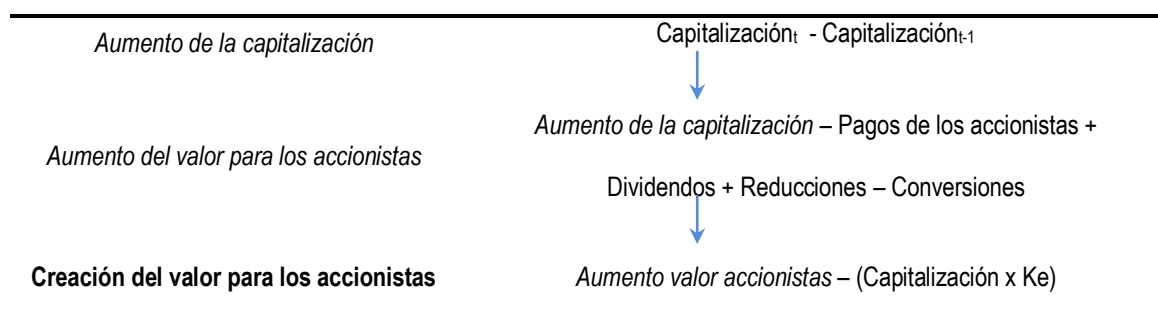
En la figura 3-6 se muestra la creación de valor para los accionistas de la Compañía “A”, esta ha creado valor para sus accionistas todos los años excepto 2002, 2004, 2005 y 2010.

Figura 3-6: Ejemplo de creación de valor para los accionistas.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Aumento de la capitalización	-501	4.039	-1,610	706	7,538	7,538	15,083	41,273	-4,522	69,544
Aumento del valor para los accionistas	-173	4.379	-1,355	1,078	7,967	8,040	13,145	41,273	-23,491	50,864
Creación de valor	-1,253	3.324	-2,628	-325	6,620	6,064	10,780	38,225	-30,982	29,825

En la figura 3-7 se muestra de forma simplificada la relación entre tres variables que a veces se confunden: aumento de la capitalización, aumento del valor para los accionistas y creación de valor para los accionistas.

Figura 3-7: Relación entre variables.



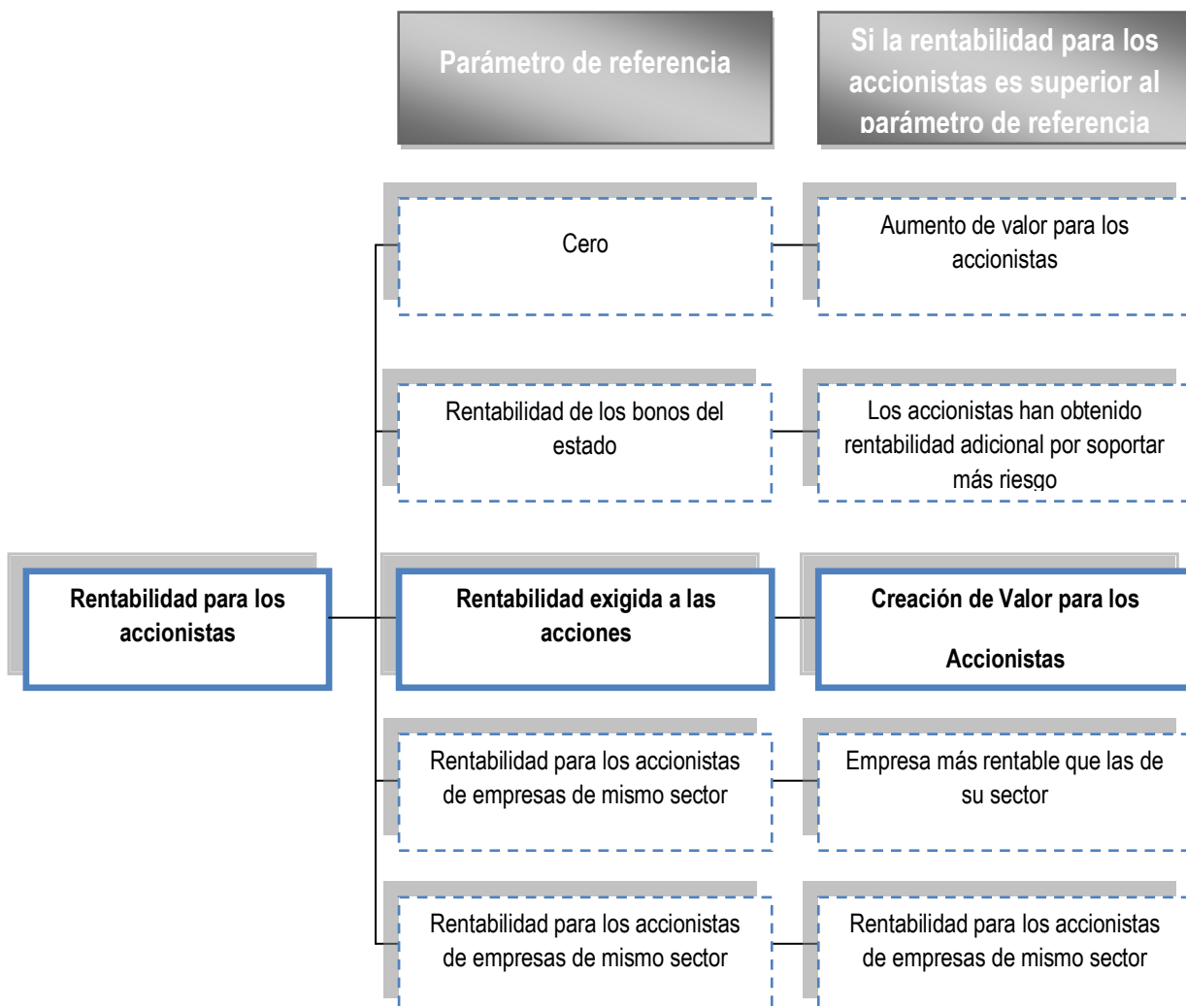
3.4.6 ¿Con qué se debe comparar la rentabilidad para los accionistas?

Ya hemos visto que la empresa crea valor si la rentabilidad para los accionistas es superior a la rentabilidad exigida (y destruye valor en caso contrario). Sin embargo, muchas veces se compara la rentabilidad para los accionistas con otros parámetros de referencia. Los parámetros de referencia más frecuentes son:

- a) **Cero.** Si la rentabilidad para los accionistas es positivas (superior a cero) los accionistas tienen más dinero nominal que al principio del año.
- b) **La rentabilidad de los bonos del estado.** Si la rentabilidad para los accionistas es superior a la de invertir en bonos del estado, los accionistas han obtenido rentabilidad adicional por soportar más riesgo (el riesgo adicional de invertir en la empresa en lugar de invertir en bonos del Estado).

- c) **Rentabilidad exigida a las acciones.** Sin la rentabilidad para los accionistas es superior a la rentabilidad exigida, la empresa ha creado valor: los accionistas han obtenido una rentabilidad superior a la necesaria para compensar el riesgo adicional de invertir en la empresa en lugar de invertir en bonos del Estado.
- d) **Rentabilidad para los accionistas de empresas del mismo sector.** Si la rentabilidad para los accionistas es superior a la rentabilidad para los accionistas de empresas del mismo sector, la empresa ha creado más valor que las de su sector (para igual inversión y riesgo).
- e) **Rentabilidad del índice de la bolsa.** Si la rentabilidad para los accionistas es superior a la rentabilidad del índice de la bolsa, la empresa ha sido más rentable que la bolsa en su conjunto.

Figura 3-8: Parámetros de referencia para comparar la rentabilidad para los accionistas.



Capítulo 4

Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral

En el capítulo dos propusimos visualizar la estrategia como un proceso de dirección estratégica (ver figura 2-3), y definimos tres grandes procesos: análisis, formulación e implantación de la estrategia; es precisamente en la implantación de la estrategia donde Robert S. Kaplan y David P. Norton han realizado sus investigaciones y descubierto que las estrategias formalizadas por las organizaciones se truncan, su propuesta es la creación de un modelo para gestionar la estrategia: el Balanced Scorecard.

La colaboración entre R. Kaplan y D. Norton inició en 1990 con un proyecto de investigación enfocado a las organizaciones, con el objeto de medir su desempeño, ellos observaron que los ejecutivos y empleados prestaban atención a lo que medían y que las personas no podían gestionar bien lo que no medían. Por lo tanto, la atención y el esfuerzo se dirigían a modificar los resultados financieros de corto plazo y, por ejemplo, muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionaban la base del futuro éxito financiero.

De ese proyecto de investigación, que tuvo una duración aproximada de un año, surgió el concepto de Balanced Scorecard¹². R Kaplan y D. Norton recomendaron a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros para resumir los resultados de las acciones realizadas previamente, pero que los equilibraran con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y crecimiento. Estos representarían los impulsores del futuro desempeño financiero.

Fueron los propios ejecutivos de las empresas quienes apreciando el nuevo sistema de medición del desempeño, optaron por otorgarle una aplicación más poderosa, comenzaron a utilizar el modelo para solucionar problemas de mayor impacto organizacional con la implementación de estrategias.

Las empresas respondieron a los retos formulando nuevas estrategias, entregando mayor valor a los clientes y a sus accionistas, sin embargo se enfrentaban con su incapacidad para ejecutar con éxito sus nuevas estrategias, algunos de los problemas que se presentaban eran referentes al entendimiento por parte de los

¹² (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, 1992).

empleados sobre las nuevas declaraciones de misión, visión y estrategia. Los ejecutivos comenzaron a utilizar el modelo de Balanced Scorecard de manera intuitiva para solucionar problemas de comunicación y de implementación; los resultados de estos ejercicios fueron publicados en un artículo de la Harvard Business Review¹³ y en el primer libro¹⁴.

Durante los cuatro años siguientes, R Kaplan y D. Norton dieron seguimiento a las empresas que habían adoptado el modelo, en algunos casos ellos habían colaborado y en otros las organizaciones lo habían implementado por su cuenta. Descubrieron que las empresas estaban obteniendo un desempeño sobresaliente en periodos relativamente cortos, a los dos o tres años de lanzar sus proyectos de Balanced Scorecard. Cuando se preguntaba a los ejecutivos sobre la función en sus destacadas transformaciones normalmente se encontraron con dos palabras: alineación y foco.¹⁵

El modelo les había permitido “alinearse” todos sus recursos organizacionales - equipos ejecutivos, unidades de negocios, grupos de apoyo, tecnología de la información y selección y capacitación de empleados- para concentrarse intensamente en aplicar sus estrategias.

Las experiencias y prácticas de esas empresas fueron documentadas y se demostró que quienes adoptaban con éxito el sistema seguían cinco principios de gestión para “centrar su foco en la estrategia”:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia en un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El foco en los objetivos dio lugar a una innovación: los objetivos deberían estar vinculados con relaciones de causa y efecto. A medida que los ejecutivos iban listando sus objetivos en las cuatro perspectivas, instintivamente comenzaron a trazar flechas que relacionaban un objetivo con otro.

La ecuación para la ejecución exitosa de una estrategia requiere de tres componentes:

$$(\text{Resultados sobresalientes}) = (\text{Describir la estrategia}) + (\text{Gestionar la estrategia})$$

¹³ (Kaplan & Norton, Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996)

¹⁴ (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1998)

¹⁵ (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004, pág. 11)

4.1. Principios de las organizaciones basadas en la estrategia

S. Kaplan y D. Norton describen un ejemplo a fin de ilustrar de manera más clara el concepto de empresa focalizada:

“¿Cómo ayuda el enfoque a conseguir resultados revolucionarios? Piense en la luz difusa que producen miles de vatios de lámparas incandescentes y fluorescentes en una habitación bien iluminada. Compare esa cálida y difusa luz con el brillante rayo de luz que produce la pequeña batería de un puntero manual de láser. A pesar de sus limitados recursos (dos pilas de 1.5 voltios), el puntero produce una luz cegadora al emitir todos los fotones y ondas luminosas del láser en fase y de forma coherente. El láser opera de forma no lineal; apalanca su limitada fuente de energía para producir un rayo de luz increíblemente brillante y enfocado. De forma similar, una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización, puede producir unos espectaculares resultados”¹⁶.

Con este ejemplo, los autores del modelo Balanced Scorecard destacan el enfoque como una actitud primordial para poder ejecutar de forma contundente una estrategia.

Ahora describiremos en detalle cada uno de los cinco principios que han sido identificados en las organizaciones que enfocan bien su estrategia.

Figura 4-1: Organizaciones focalizadas en la estrategia: Cinco Principios.



¹⁶ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, págs. 14-15)

4.2. Principio 1: Liderazgo Directivo

El desarrollo del tema de liderazgo en este trabajo no pretende ser una obra de especialidad, pero sí, la intención es destacar las opiniones y aspectos que se consideran mayormente relevantes para el desarrollo de la función financiera en el marco del modelo Balanced Scorecard. Se espera mostrar aspectos prácticos que permitan comprender a los ejecutores financieros el impacto del liderazgo dentro de este esquema.

4.2.1. Conceptos básicos sobre el liderazgo

Lussier y Achua (2002) señalan que el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio¹⁷.

Lo cierto es que el liderazgo es un aspecto que aunque suele relacionarse de una manera muy abstracta, sus resultados son sumamente tangibles en la organización. Lussier y Achua indican en su definición que existen dos actores, líderes y seguidores, ellos interpretan el liderazgo como un proceso bidireccional en el cual el papel de los seguidores es sumamente relevante, pues son ellos quienes proveen de información valiosa que el líder considera en la toma de decisiones. Los buenos seguidores no dicen “sí” a todo, sino que influyen en el líder.

El liderazgo, entre muchas clasificaciones, puede ser considerado formal, como aquel que otorga el puesto dentro de la organización y puede ser también natural, como aquel que es reconocido por los demás, pudiendo o no, tener un cargo de autoridad dentro de la organización. La implementación de la estrategia de una organización requiere del compromiso de todos los liderazgos, y esto es así considerado a través de todos los principios de las organizaciones que han focalizado en la estrategia.

Detallando un poco más la definición de liderazgo que consideramos en este trabajo, vemos el proceso de liderazgo relacionado con el verbo influir, esto es comunicar las ideas y que los seguidores las acepten al sentirse motivados y, tal como lo hemos mencionado, esto se realiza también en forma inversa, lo cual implica negociación. La diferencia entre un buen administrador y un líder, es que el primero a través del poder del puesto puede coaccionar para influir en la voluntad y el líder nunca lo realiza de esa forma, el líder se gana la voluntad y motiva a sus seguidores.

El modelo de Balanced Scorecard considera la implementación de la estrategia a través de un grupo de liderazgo, el cual es denominado Core Team, y no solo por medio de una sola persona. La teoría del liderazgo nos habla del liderazgo compartido o

¹⁷ (Lussier & Achua, Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2002, pág. 6)

coliderazgo, el cual se utiliza como referencia cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo y así influyen en el comportamiento de dicho grupo¹⁸. Cuando se atribuyó el éxito de General Electric a Jack Welch, este de inmediato puntualizó que la empresa no es un producto de un hombre orquesta. Bowers (citado por Lussier & Achua, 2002, pág. 7) menciona que se ha descubierto que el liderazgo compartido está asociado con un alto grado de desempeño organizacional.

4.2.2. Liderazgo en las organizaciones: Jack Welch, Stephen R. Covey, Daniel Goleman y Warren Bennis

Los líderes en las organizaciones influyen en los empleados para que no piensen solamente en función de sus intereses personales, sino que se integran al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dice Jack Welch: “Confío que comprendan que la administración es una serie de intentos y errores. No es una gran ciencia. Se cometen errores. Solo hay que seguir en el juego y nadie posee la fórmula mágica. Si la tuviéramos, sería nuestra convicción que es necesario conseguir que todos intervengan en el juego. No podemos permitir que una mente lo controle. Y para ello trabajamos todos los días; todos deben jugar y un mayor número de personas deben compartir la victoria del juego” (Crainer, 2000)¹⁹.

Ya hemos mencionado que el liderazgo no es administración, en su obra *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey F. (2003) cita a Peter Drucker y Warren Bennis, quienes indican “administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se ha quedado obsoleto. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta²⁰. Covey F. (2003), enfoca el liderazgo como uno de los hábitos de la gente altamente efectiva. Nos está señalando como debe existir un enfoque al cliente y en direccionar adecuadamente los recursos, es decir en enfocar la estrategia; él nos señala “una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es como alinear las sillas en la cubierta del Titanic, ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo” y destaca “Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración”.

¹⁸ (House & Aditya, *The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?*, 1997)

¹⁹ (Crainer, *Negocios al estilo de Jack Welch*, 2000, pág. 108)

²⁰ (Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, 2003, págs. 116-118)

Pero, ¿será cierto que el liderazgo genera beneficios tangibles para la organización?, podemos, si no a efectos de comprobación, si a razón de citar un caso, mostrar la opinión del presidente de una compañía petrolera que se acercó a Covey F. (2003) al término de una conferencia otorgada por él en la ciudad de Seattle: “Stephen, cuando usted señaló la diferencia entre liderazgo y administración en el segundo mes, pensé en mi rol como presidente de esta compañía y comprendí que nunca había ejercido el liderazgo. Estuve enterrado en la administración, bajo la presión de todos los desafíos y detalles de la logística cotidiana. De modo que decidí retirarme de la administración. Puedo conseguir otra persona que se encargue de ella. Quiero liderar realmente mi organización”, y continúa “Fue duro. Sufrí todas las penurias al dejar de tratar muchas de las cuestiones urgentes y apremiantes que tenía frente a mí y que me daban una sensación de éxito inmediato. No obtuve muchas satisfacciones cuando empecé a luchar con los problemas del liderazgo superior, la cultura organizacional, el análisis profundo de los problemas, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades. También otros padecieron las penurias del retiro al tener que abandonar un estilo de trabajo cómodo. Echaban de menos mi fácil accesibilidad. Seguían pretendiendo que yo estuviera disponible para ellos, para responder, para ayudarles a resolver cotidianamente sus problemas”.

Las declaraciones del presidente de la compañía petrolera continúan y vale la pena enfatizar este párrafo en donde se hace clara alusión a los beneficios económicos, que claro está, son objetivo fundamental del enfoque financiero: “Pero persistí, absolutamente convencido de que necesitaba ejercer liderazgo. Y lo hice. Hoy en día nuestra empresa es totalmente distinta. Interactuamos adecuadamente con el ambiente. Hemos duplicado nuestras operaciones y cuaduplicado los beneficios. Estoy en el liderazgo”.

Para Goleman D. (1999) el líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se le entiende. Es también una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en una dirección. Goleman D. nos indica que la tarea de un líder requiere de una amplia variedad de habilidades personales. Tras analizar distintos empleos ha descubierto que la aptitud emocional constituye aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y al 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito²¹. La función financiera debe considerar las aportaciones de Goleman D. (1999) en el sentido de que ha sido reconocido como experto, por no decir como el padre del concepto, en la materia de inteligencia emocional. En la implantación de estrategias financieras el director financiero debe tener cualidades para lograr que su equipo focalice de manera efectiva, al igual que él, la estrategia definida.

²¹ (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 1999, págs. 231-233)

Ahora, ¿es la inteligencia emocional la clave para poder liderar la ejecución de estrategias? definitivamente es de alto impacto, tal como lo acabamos de mencionar, pero veamos los que Mathew Juechter (citado por Goleman D. 1999, págs. 233-234) quien fuera presidente de la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo comentan “El liderazgo es, casi por entero, inteligencia emocional, sobre todo en cuanto a distinguir lo que hacen los ejecutivos de lo que hacen los líderes”. Indica Goleman D. (1999) que entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Esta ancha banda de facultades era característica de los grandes ejecutivos de Asia, las Américas y Europa; esto sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales. El tercer grupo de aptitudes era cognitivo: los directores ejecutivos piensan estratégicamente, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual, los sobresalientes se distinguían por la capacidad de ver el panorama amplio, reconocer patrones reveladores entre la maraña de información y pensar anticipándose mucho al futuro²².

Las investigaciones de Warren Bennis sobre la naturaleza del liderazgo iniciaron hace 50 años, cuando se desempeñaba como comandante de la infantería estadounidense en la Alemania de la segunda guerra mundial, recibiendo por sus servicios la Estrella de Bronce y el Corazón Púrpura, la editora de Harvard Management Update, conversó con él y para efectos de este trabajo se destaca su visión sobre el fracaso al que están expuestos los líderes, a la pregunta expresa sobre ¿Qué es lo más crucial para dar el salto a posiciones de liderazgo?, Bennis W. (2007) contestó: “Le señalaré dos puntos. Uno es la atención, estar alerta todo el tiempo. Aun cuando esté rodeado de gente de confianza, hay que cultivar la atención. Eso significa que, cuando surgen problemas o crisis, se pregunte: ¿Qué hice para crear esta situación? ¿De qué manera contribuí a este desorden? El objetivo no es echar la culpa sino entender. Aceptar el fracaso es bastante fácil, lo difícil es entenderlo... El otro punto es la inteligencia contextual. De la misma manera que un músico tiene que dominar las escalas antes de convertirse en maestro, el líder tiene que dominar las cuestiones básicas para liberarse del yugo de las técnicas y convertirse en una eminencia. También debe conocer bien su industria y, por último, debe conocer a su empresa a la perfección: los productos, la percepción de los clientes, la cultura y lo que los empleados valoran. Fue en esto último en lo que fracasó Carly Fiorina, la ex presidenta ejecutiva de Hewlett-Packard. Dijo que quería preservar lo mejor de la cultura de HP, pero nunca la entendió”²³.

²² (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 1999, págs. 233-234)

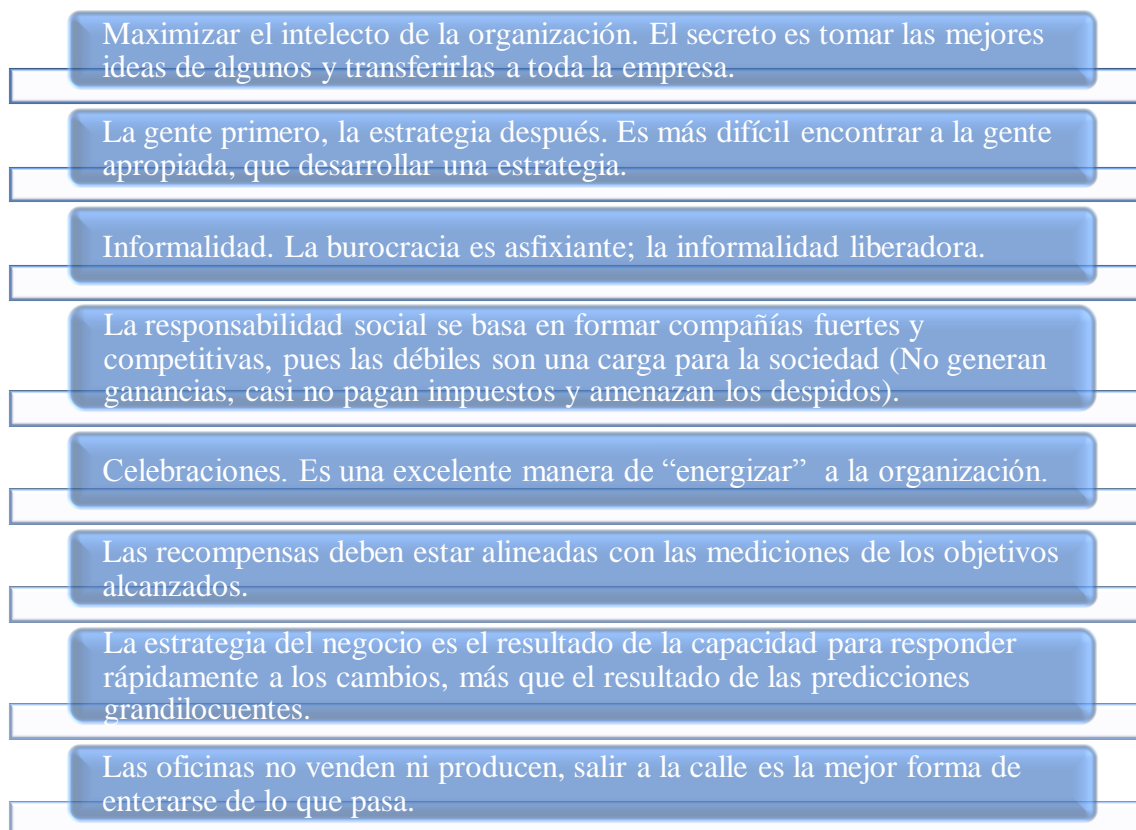
²³ (Beniss, Lecciones de liderazgo, 2007, págs. 10-11)

4.2.3. El liderazgo traducido en acciones concretas: Jack Welch, Jacqueline Fendt y Richard Boyatzis

Ahora citaremos tres autores más quienes proponen acciones específicas sobre la manera de ejercer el liderazgo, lo cuál es reconocido por Kaplan y Norton como uno de los principios que han destacado en las organizaciones que demostraron en sus estudios tener focalización sobre la estrategia.

Nuevamente retomemos a Welch J. (2006) quien desde su punto de vista deben considerarse ocho principios rectores, mismos que recopiló en su primer libro, poco tiempo después de su retiro de GE²⁴, a continuación se presentan en forma esquemática en la siguiente figura:

Figura 4-2: Jack Welch: Lecciones de un líder. Principios rectores.



Fendt J. (2006) cita en su artículo²⁵ “Enfrentados a cambios inéditos en un mercado globalizado, la mayoría de los altos ejecutivos ocupan buena parte de su tiempo en modificar el rumbo: se preparan para realizar una fusión o para asimilarla,

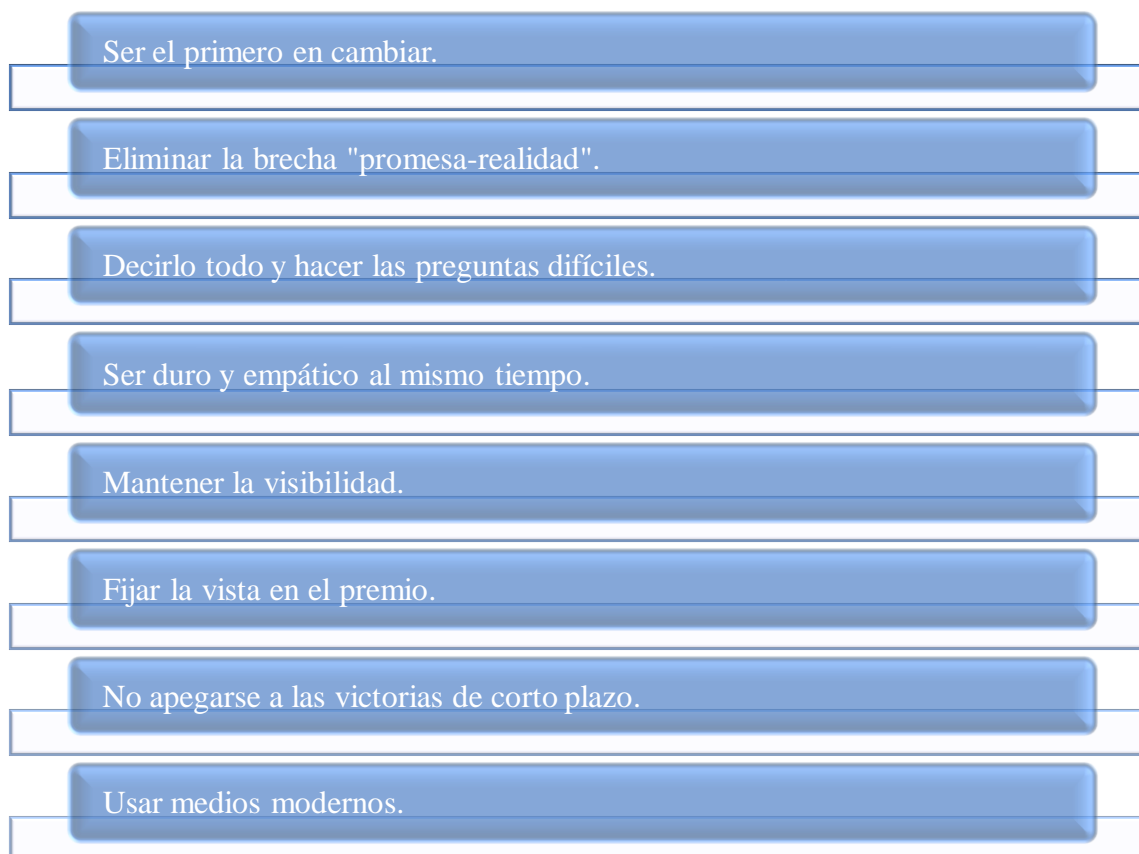
²⁴ (Welch, Lecciones de un líder, 2006, pág. 3)

²⁵ (Fendt, Lideres que promueven el cambio, 2006, págs. 10-11)

atacan nuevos mercados, descentralizan la producción instalando plantas en Asia o en Europa Oriental. Proyectar credibilidad e inspirar confianza en tiempos de cambios puede ser muy difícil para algunos líderes. Recientemente terminé una investigación que demandó 10 años y se basó en 40 situaciones de cambio internacional en distintos escenarios”. Y continúa “Los ejecutivos que tienen un mejor desempeño en ambientes complejos de cambio constante, típico de la etapa posterior a una fusión, son aquellos a quienes o llamo comunicadores holísticos”. Fendt J. (2006) explica que son hábiles en inspirar determinación a su equipo, en poner el foco en el largoplazo, también aprecian la importancia estratégica de la comunicación y por último, consideran las equivocaciones como una oportunidad de crecimiento e innovación, y su franqueza, empatía y apertura a las nuevas experiencias los convierten en buenas fuentes de inspiración para los seguidores.

Fendt J. (2006) identifica ocho prácticas en los líderes holísticos, mismas que se representan en la figura 4-3

Figura 4-3: Jack Welch: Lecciones de un líder. Principios rectores.



Richard Boyatzis, es ingeniero aeronáutico egresado del Massachusetts Institute Technology (MIT), doctor en psicología, profesor, autor, es uno de los más prestigiosos expertos en liderazgo e inteligencia emocional. Junto a Daniel Goleman y Annie McKee escribió *el líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Es

precisamente un extracto de su obra y de su disertación en Expo Management 2005 en Madrid²⁶ el que a continuación se expone; al igual que nuestros dos anteriores autores, se exponen una serie de acciones que concretiza del desarrollo de su concepto de liderazgo.

Una cuerda por sí sola no suena, necesita una caja de resonancia que transmita las vibraciones, que las amplifique, eso significa “resonar”. Cuanto más resonantes las personas, mas fuerte la relación, la sensación positiva se sostiene, porque el “adhesivo” que une a la gente, y compromete entre sí y con la organización es la emoción. Boyatzis R. (2005), señala que uno de los errores más comunes en las organizaciones es ignorar el contenido emocional y las reglas que lo rigen. Las competencias emocionales de un líder marcan diferencias entre una organización mediocre y una excelente. Tal vez las cosas terminen haciéndose en ambos casos, pero el resultado nunca superará el promedio o estándar. Los auténticos líderes motivan, guían, escuchan, persuaden, inspiran en los demás, pasión y entusiasmo.

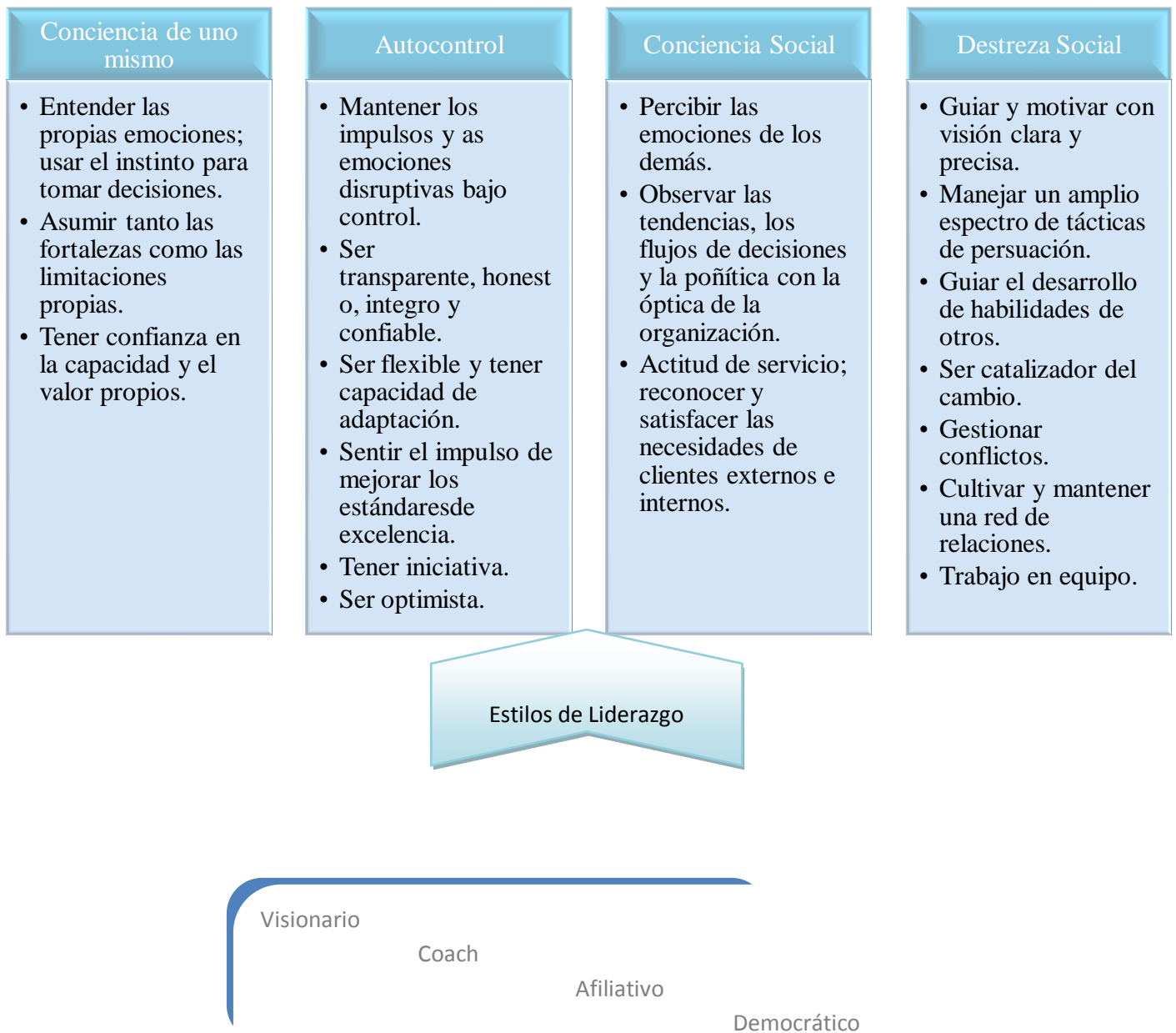
Así mismo, Boyatzis R. (2005), nos indica que aunque todo pareciera mostrar que el líder nace y no se hace, esta conjetura es totalmente falsa, él reconoce que si pudiera llegar a existir cierta predisposición, pero que en términos mayoritarios, el líder se forma y esto sucede a través de la experiencia, que según él, es el mejor método para descubrir las propias debilidades y fortalezas; aunque a su vez nos menciona que el método de la experiencia no es infalible, pues si esta se tradujera siempre en aprendizaje, nadie cometería un error por segunda vez. Pero lo comete.

Boyatzis R. (2005), determina que existen cuatro áreas o dominios en la inteligencia emocional, que para el caso del liderazgo, deben ser “cubiertas” por diversas competencias (Ver figura 3-4). Los dominios fundamentales son: conciencia de uno mismo, autocontrol, conciencia social y destreza social. Así mismo, determina que la resonancia de un líder no depende exclusivamente de las competencias o habilidades en sí mismas, sino de la forma en que las articula en un estilo de liderazgo definido. Aunque por lo general los líderes más efectivos articulan el estilo según la situación, Boyatzis R. (2005) define cuatro estilos de líderes: visionario, coach, afiliativo y democrático (Ver figura 3-5). No obstante sus eventuales aspectos negativos –todos tienen alguno-, el impacto de estos cuatro estilos de liderazgo es positivo.

Figura 4-4: Richard Boyatzis. Neuroanatomía del liderazgo: Una buena dosis de las competencias asociadas a cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional.

²⁶ (Boyatzis, Caja de resonancia, 2005, págs. 100-102)

Figura 4-4: Neuroanatomía del liderazgo.



El líder visionario alienta a la gente a perseguir los sueños compartidos. Es el líder que inspira porque tiene confianza en sí mismo, a la vez, de lo que le sucede a los demás y se considera un catalizador del cambio. Gracias a su empatía puede ser particularmente efectivo cuando la organización necesita transformarse. No funciona si no es honesto y transparente. Es el típico líder transformador, que reconoce que la distribución de la información y del conocimiento es el secreto del éxito.

El coach, por su parte, es el artista del “uno a uno”; su principal habilidad es ayudar a otros a desarrollarse. Es el motivador por excelencia: colabora con la gente para que descubra sus objetivos y les enseña a asociarlos a sus tareas diarias. Sabe

delegar y aceptar los fracasos en el corto plazo, siempre orientado a las metas más ambiciosas y lejanas. Pero, como también depende de la iniciativa de los otros, este estilo fracasa cuando la motivación es baja o demanda “microgestionar” para lograr avanzar.

El estilo del líder afiliativo, aunque también es sinónimo de colaboración, no se concentra en las tareas sino en la gente. Pone el énfasis en sus necesidades emocionales. Busca que haya armonía, fomenta la interconexión y genera notable lealtad. Aunque es un líder “todo terreno”, no es un impulsor del alto rendimiento.

Similar pero no idéntico, es el liderazgo democrático, pone foco en el trabajo en equipo y la colaboración, suma la gestión de conflictos y la influencia. Sabe escuchar, es la mayor fortaleza de estos líderes, pero debe saber dosificar la democracia, que puede llegar a ser exasperante si se traduce en reuniones interminables, decisiones postergadas y falta de dirección.

4.2.4. Kaplan y Norton: Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio

Ya se han planteado tres secciones respecto al principio del liderazgo; la primera hace referencia a términos generales que definen el liderazgo, la segunda a la opinión que ha merecido a destacadas personalidades del mundo actual de los negocios y la tercer haciendo énfasis a las acciones concretas que, investigadores de alto renombre y de actualidad, definen para ejecutar liderazgo. La intención es que el lector pueda tener referencias e identifique sus competencias para poder ubicar su enfoque como líder, para este caso y de manera muy específica, dentro de la función financiera.

La función financiera, siendo la que encabeza la estrategia en las organizaciones lucrativas, debe tener la capacidad de permear en toda la organización con un alto impacto, el enfoque es que toda la organización logre tener una visión de negocio en las actividades que ejecuta.

En esta sección identificaremos de manera específica, aquellos elementos de liderazgo que Kaplan y Norton han observado en sus estudios con diversas organizaciones.

En primera instancia comenzaremos por declarar que la implantación de un sistema de ejecución de estrategias de la magnitud del Balanced Scorecard, requiere ejecutar cambios y estos a su vez, tal como lo hemos visto en la teoría desarrollada, deben ser dirigidos por líderes. Kaplan y Norton (2005) mencionan que es importante, en el primer ejercicio de implantación de un Balanced Scorecard, identificar el área en donde se va a desarrollar, se sugiere que sea un área que ya tenga un claridad en el concepto de estrategia y si existe definición respecto a la misma que mejor, pero sobre todo destacan que lo mayormente importante para la implantación del modelo, es que esas áreas tengan líderes.

Implementar nuevas estrategias requiere un cambio a gran escala. Ha surgido el término transformación para diferenciar la escala necesaria por la estrategia empresarial de la mejora continua que cada día llevan a cabo las organizaciones. Los líderes de nuestras organizaciones basadas en la estrategia lideraron claramente transformaciones, no cambios a pequeña escala²⁷.

Kaplan y Norton (2005), plantean el origen del cambio organizacional en tres escenarios; en el de aquellas organizaciones que tiene urgencia de obtener resultados para reencauzar sus objetivos, en razón de que estos se encuentran desvirtuados de la visión, es lo que ellos definen como “plataforma en llamas”. El cambio también surge en aquellas empresas que sin estar en un estatus profundamente negativo, no han logrado alcanzar el rumbo que les permita avanzar al ritmo esperado por los inversionistas. Existen organizaciones que aun teniendo éxito han visualizado nuevos desafíos de transformación en el horizonte. En cualquiera de los tres casos, los autores del modelo señalan que siempre es deseable despertar en la organización un sentido de necesidad del cambio, que puede significar invertir resultados recientes que quedaron por debajo de las expectativas, responder a un entorno cambiante o extender la organización para que sea mucho mejor de lo que es. Aunque, Kaplan y Norton (2005), también señalan que un gran cambio organizacional no tiene porque surgir del miedo, los líderes eficaces también pueden motivar el cambio proporcionando inspiración sobre el futuro. Ellos mencionan a Pam Syfert, directora de la ciudad de Charlotte, lideró el desarrollo de cuadros de mando integral porque creía que ayudarían a los departamentos y empleados de la ciudad a entregarse a la visión de ser la ciudad número uno de los Estados Unidos para vivir, trabajar y entretenerse.

En aquellas organizaciones en que los resultados no han sido los deseados, ¿cuáles serán los elementos que los líderes deberán emplear para poder transmitir el sentido de urgencia?, los elementos necesarios, están en función de los números financieros, las organizaciones tienen que demostrar de manera contundente a todos sus trabajadores el porque es necesario realizar un cambio drástico en la ejecución de sus acciones para poder alcanzar un visión que permita sustentar la empresa; algunas de las opiniones citadas por Kaplan y Norton (2005) respecto a este sentido de urgencia que debe tomar la organización se comentan claramente en términos financieros:

- a) BobMc Cool, de Mobil NAM&R, recuerda que “los gastos se habían duplicado, los márgenes eran mas estrechos y los volúmenes disminuían. No necesitabas un MBA para saber que teníamos problemas”.
- b) Gerry Isom, de CIGNA fue contratado para dar un giro ala división de Poperty & Casualty en un momento en que su razón de gastos comparada con sus ingresos superaba el 130, comparada con el 108 de la media del sector.
- c) Bill Catucci, el director general de AT&T Canada recién contratado, destacó: “Cuándo llegué, en diciembre de 1995, la empresa estaba cerca de la

²⁷ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 357)

bancarrota, la única competencia clave que tenía era perder dinero. Éramos buenos en eso, y perdíamos 1 millón de dólares canadienses cada día”²⁸.

Para alcanzar objetivos exigentes los directivos y empleados deben encontrar formas de incrementar ingresos y mejorar la productividad. Un Cuadro de Mando Integral bien construido proporciona un mapa de carreteras hacia el cambio drástico. Descompone los objetivos exigentes de alto nivel en objetivos ambiciosos para los objetivos de cada indicador del cuadro de mando. La organización puede definir las iniciativas estratégicas diseñadas para cerrar el hueco de planificación entre objetivos estratégicos y resultados actuales. De esta manera, la organización proporciona conocimiento, herramientas y medios para alcanzar las metas exigentes. El Cuadro de Mando ayuda a movilizar el cambio, enfocando y alineando a todos sus recursos y actividades en la estrategia. Los empleados están más dispuestos a asumir los objetivos exigentes porque pueden ver los alcances, la integración y las iniciativas que harán posible alcanzarlos²⁹.

La implementación del modelo Balanced Scorecard requiere de la creación de equipos que puedan ejecutar una estrategia con éxito. Una de las grandes barreras identificadas para la formación de equipos de alto desempeño a nivel ejecutivo es que los integrantes tienen un fuerte arraigo hacia una cultura funcional. Su visión se encuentra acotada hacia la función que representan y suele, de manera consciente o inconsciente, defenderse la trinchera en la que se encuentran. La visión del equipo debe ser de manera integral, el Cuadro de Mando favorece la visualización de la integración de las funciones y los integrantes del equipo deben estar convencidos de que presentar una óptica global de la empresa predispone una actuación hacia el éxito. Kaplan y Norton (2005) han observado que en los ejecutivos existen niveles bajos de comprensión compartida de las funciones de la organización y que principalmente el enfoque se suele dar hacia las disciplinas financieras y operacionales, disminuyendo la relevancia de las áreas de recursos humanos y del marketing, mismas que representan de manera respectiva el enfoque a los activos intangibles y al cliente. Los equipos de liderazgo estratégico deben lograr la comprensión estructurada de la organización para estar en condiciones positivas de guiar el rumbo hacia el cumplimiento de la visión por medio de la gestión estratégica.

En términos generales, el liderazgo está presente en los cinco principios del Balanced Scorecard de la siguiente manera:

- a) Liderazgo Directivo: Se requiere que los líderes definan una visión inspiradora y transformadora para la organización. Que las organizaciones creen equipos con cualidades específicas de liderazgo para poder permear la estrategia en toda la organización.
- b) Traducir la estrategia a términos operativos: Los mapas estratégicos son el vehículo idóneo para mostrar el enfoque que la organización tiene de la

²⁸ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 360)

²⁹ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 362)

estrategia y como ya lo hemos comentado, en este principio es donde se identifican y desarrollan las iniciativas, que son básicamente el motor de la ejecución de la estrategia; las iniciativas necesariamente deben ser conducidas por líderes.

- c) Alinear la organización con la estrategia: Los líderes definen y clarifican los lazos necesarios entre las unidades de negocio para poder llevar a cabo de manera sincronizada la ejecución de estrategias.
- d) Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: Los líderes desdoblan la estrategia hacia todos los niveles de la organización, estableciendo en este proceso una delegación de autoridad y compartiendo responsabilidad, es decir, transmitiendo una visión compartida y alineándola organización a un nivel personal.
- e) Hacer que la estrategia sea un proceso continuo: En este principio, la organización demuestra su liderazgo a través de técnicas de retroalimentación, de presupuesto, de sistemas de información y del establecimiento de la oficina de gestión para demostrar su compromiso con la mejora continua.

¿Qué estilo de liderazgo favorece la gestión de la estrategia? Citaremos a continuación un fragmento de lo que describen Kaplan y Norton (2005)³⁰:

“Al principio nos sorprendió que dos de los primeros implementadores del éxito, Bob McCool, de Mobil, y Michael Hegarty, de Chemical Retail Bank, eran ex oficiales de la Marina. Existe estereotipo del oficial militar, siempre insignia del control y la dominación. Pero los mejores oficiales militares, y quizás en especial en la Marina, reconocen que, cuando hay una batalla, los generales suelen estar lejos de la primera línea. En los entornos inciertos en los que se desarrolla una batalla naval, es muy probable que lo que se haya planificado, fuera lo que fuera, no ocurra. Oficiales de primera línea pueden haber muerto; el equipo puede haber sido enviado a una posición errónea o destruido antes de entregarse, y el enemigo puede aparecer en lugares inesperados con más recursos. En ese punto, la misión depende de que las tropas de primera línea se reorganicen y se adapten a la situación local. En el calor de la batalla, los activos intangibles de los que pueden hacer uso las tropas, son un conocimiento claro de la misión y de los objetivos que se espera que cumplan, y una capacidad de improvisar y trabajar en equipo para alcanzar la misión y los objetivos.

Los altos oficiales de Marina comunican, educan y forman a sus tropas con la meta de que cada soldado puede ser general. Cada miembro del cuerpo debe estar preparado para liderar. Esta observación ha sido reforzada por un estudio dirigido por McKinsey & Company sobre las organizaciones que mejor implicaron la energía emocional de sus trabajadores de primera línea. El estudio examinó muchas organizaciones ejemplares del sector privado, pero concluyó que el Cuerpo de Marines superaba a todas las demás organizaciones a la hora de involucrar los corazones y las

³⁰ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, págs. 378-379)

mentes de sus empleados. Dada esta cultura, no sorprende que los oficiales de la Marina que lideran organizaciones del sector privado, busquen constantemente formas de comunicar la misión y los objetivos, y de inspirar a los empleados a encontrar formas innovadoras de ayudar a las organizaciones a tener éxito.

En nuestra primera entrevista con él, Bill Catucci, de AT&T Canada, describió su estilo de dirección como comunicación, creación de equipo y potenciación. Se parecía mucho a lo que habíamos oído a McCool y a Hegarty. Cuando le preguntamos si había sido oficial militar, inicialmente se sorprendió de la pregunta, pero después respondió que había sido oficial de la armada, y admitió que su estilo de gestión había recibido influencia de su pasado militar”.

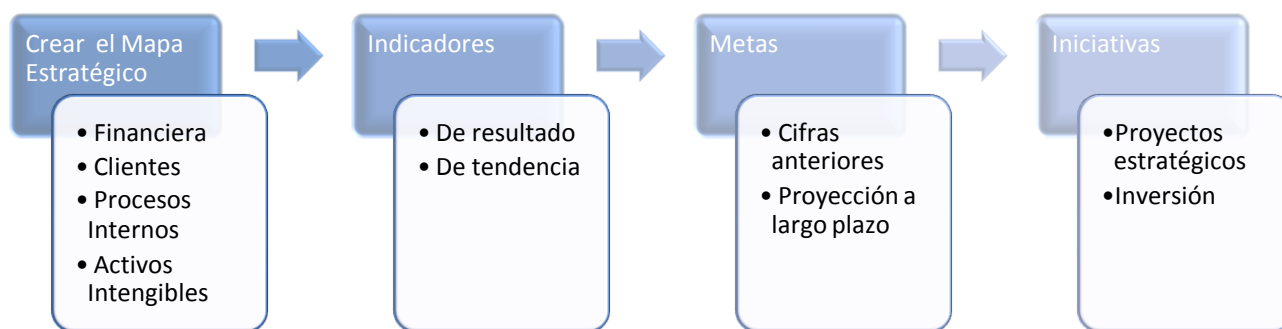
Kaplan y Norton (2005) indican que el ingrediente más crítico del éxito, es el estilo liderazgo del máximo responsable. Expresan que quienes lideraron con éxito la implantación del modelo Balanced Scorecard sintieron que su mayor desafío fue la comunicación; ellos no conocían todos los pasos necesarios para implementar la estrategia, pero sí poseían una buena visión de cómo sería el éxito y de que resultados querían alcanzar, es así que dependían de sus empleados para encontrar formas innovadoras para alcanzar esa visión.

4.3. Principio 2: Traducir la Estrategia en Términos Operativos

El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor, las nuevas estrategias de las empresas y el cuadro de mando integral, desarrollan las capacidades y activos que estaban ocultos dentro de las organizaciones. El nuevo marco se denomina “Mapa Estratégico” y es una estructura lógica y completa para describir una estrategia y comienza a partir de que se ha definido la estrategia.

Hablar de traducir la estrategia a términos operativos significa aterrizar a la estrategia a los niveles de tácticas para garantizar la ejecución y no divagar en el concepto de la propia estrategia que la organización ha definido. Para lograr lo anterior debemos observar el esquema de la figura:

Figura 4-5: Esquema del principio: Traducir la estrategia a términos operativos.



4.3.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico está integrado por cuatro perspectivas y en cada perspectiva se deben establecer objetivos estratégicos:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Activos Intangibles).

Perspectiva Financiera. Proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se ha propuesto crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos tradicionales, considerando indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, rentabilidad, aumento de ingresos y costo por unidad. El gran reto es que esta perspectiva haga eco en toda la organización y que todas las decisiones e iniciativas de la empresa hagan sentido hacia ella.

Perspectiva del Cliente. Define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado.

¿Cómo crea la organización los resultados deseados?

Perspectiva de Procesos Internos. Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización con la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

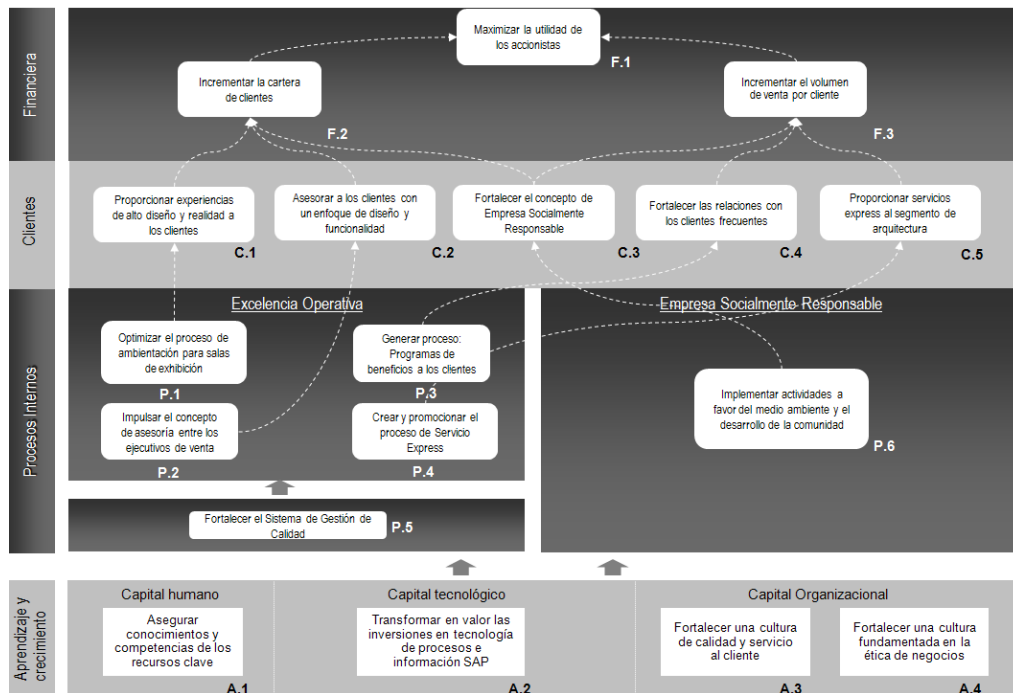
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y que clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Iniciando desde arriba, se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién, debemos considerar la satisfacción de las partes interesadas (financiera y clientes) para crear un esquema estratégico en temas de eficiencia y efectividad para reflejar la productividad y el crecimiento de ingresos.

En la figura 4-6 se muestra un esquema típico de la construcción de un mapa estratégico, destacando en primera instancia la perspectiva financiera.

Figura 4-6: Ejemplo de un esquema de Mapa Estratégico.



4.3.2. Indicadores

Los sistemas que miden los resultados normalmente son sumas de indicadores aislados, como por ejemplo rentabilidad de capital, satisfacción del cliente y tasa de defectos. Cada indicador puede tener su propia literatura, experiencia práctica e incluso empresas consultoras que se especializan en las propiedades de las áreas que se miden. Se suelen realizar reuniones o seminarios a fin de analizar los indicadores que deben aplicar en una organización, sin embargo, el resultado que han indagado R. Kaplan y D. Norton, es que esos indicadores suelen estar aislados, lo cual limita su capacidad para aportar y describir la manera en la cual aportan valor a la integridad de la organización.

El valor de una organización, contrario a lo usualmente se presenta, no está en crear y crear indicadores para los activos (tangibles e intangibles) o los procesos, sino en vincular los cambios de esos indicadores con los beneficios a los clientes y por tanto a los resultados financieros.

Los vínculos de causa-efecto en los objetivos de los mapas estratégicos pueden muy bien aplicarse a los indicadores, el ejercicio consiste en sustituir los objetivos estratégicos por los indicadores que aplicaran como métrica.

¿Cuál es la cantidad de indicadores que una empresa debe tener bajo la implementación del modelo Balanced Scorecard? ¿Cuál es la mezcla de estos indicadores para cada perspectiva?

R. Kaplan y D. Norton, plantean que de acuerdo a su experiencia, los cuadros de mando estratégico deberían tener entre veinte y veinticinco indicadores y la distribución entre las cuatros perspectiva habitualmente es:

Perspectiva Financiera:	Cinco indicadores (22%)
Perspectiva de Clientes:	Cinco indicadores (22%)
Perspectiva de Procesos Internos:	De ocho a diez indicadores (34%)
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	Cinco indicadores (22%)

Un estudio independiente dirigido en 1998 por Best Practices, LLC, analizó los cuadros de mando de veintidós organizaciones que habían implementado con éxito Cuadros de Mando Integral, y encontraron la misma distribución de los indicadores. El mayor peso de la perspectiva de procesos internos refleja la importancia de poner mayor énfasis en los inductores de resultados financieros y de clientes.

Mas adelante hablaremos sobre las alternativas de generar cuadros de mando en distintas unidades de negocio de la organización, en estos casos, los indicadores financieros tienen la propiedad de poder adicionarse para obtener la actuación global de la organización; esta situación no suele darse en el caso de los indicadores de la perspectiva de clientes en razón de que cada unidad de negocio podría estar realizando propuestas de valor distintas.

Los indicadores de un objetivo pueden definirse en función del punto en donde se les coloca, es decir; si se desea medir el final del objetivo estaremos hablando de indicadores de resultado, si lo que se mide es el avance del objetivo, entonces tendremos indicadores de tendencia. Para el caso, todos los objetivos deben contar con indicadores que nos puedan mostrar el resultado y si, por la naturaleza del objetivo se determina, deberán incluirse indicadores de tendencia.

4.3.3. Metas

Las metas son la cuantificación de los objetivos estratégicos, es el límite numérico planteado para crear valor.

Las metas son definidas por la organización y para que sean consideradas estratégicas deben visualizar un horizonte finito pero que mayormente se encuentre ligado al largo plazo sin olvidar la cuantificación específica para el corto y mediano plazo. Recordemos que el horizonte a largo plazo es variable dependiendo de la economía del producto o servicio que se ofrece.

Así mismo, es necesario contar con información de años anteriores respecto al comportamiento del indicador elegido, esto a fin de poder medir el impacto de la estrategia y su ejecución. Al iniciar la gestión de la estrategia con el modelo Balanced

Scorecard es necesario definir metas alcanzables, pero que al mismo tiempo demuestren la ambición real de la estrategia por superar el comportamiento anterior y no solo trazar metas en función de las tendencias demostradas históricamente.

No olvidemos que la “meta” de la estrategia se define en función de lograr alcanzar la visión de la organización.

4.3.4. Iniciativas

El Mapa Estratégico describe de manera lógica la implementación de la estrategia y lo hace a través de la descripción de objetivos agrupados en cuatro perspectivas, mismas que interactúan para lograr el principal fin de la organización, comprobando esto a través de las relaciones causa-efecto; los objetivos trazan metas para determinar su cumplimiento, y el avance de este se realiza en función de indicadores; hasta este momento la estrategia se encuentra planteada en forma teórica, lo cuál es indispensable, pero es justo cuando las iniciativas entran en acción que la estrategia ingresa al proceso de ejecución.

En relación a las iniciativas estratégicas, la organización debe:

- a. Definir las iniciativas específicas requeridas para apoyar los procesos y para desarrollar activos intangibles.
- b. Clarificar y asegurar la financiación.

Los objetivos estratégicos y las metas no se alcanzan simplemente porque han sido identificados, para cada indicador del Balanced Scorecard, se tienen que identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta y se deben proporcionar los recursos de financiación, personal y capacidad para completar exitosamente una iniciativa.

Las iniciativas deben ser consideradas bajo las premisas de la gestión de proyectos, es así como se generan resultados que son la base de la ejecución de la estrategia.

Los planes de acción que se definen las iniciativas estratégicas deben estar alineados alrededor de los temas estratégicos y deben visualizarse como un conjunto integrado de inversiones, no como un grupo de proyectos aislados o sencillos proyectos de mejora.

Algunos aspectos a considerar en forma general pero importante, son los siguientes:

- a. Las iniciativas deben “mover” los indicadores de gestión estratégica, si esto no sucede, estaremos hablando de que la iniciativa no está funcionando, no es adecuada para el logro del objetivo. En este caso se tendrá que realizar un análisis sobre la ejecución de esa iniciativa y verificar que efectivamente se

este desarrollando conforme a lo planeado y descartar que ese sea el factor por el que no está impactando el indicador. Si este análisis da como resultado que la iniciativa se efectúa correctamente, entonces tendremos que considerar el hecho de que la iniciativa no es adecuada y se tendrá que redefinir o seleccionar otra.

- b. Al gestionarse como un proyecto, las iniciativas deben cumplir con los requisitos básicos de estos, entre otros, definir patrocinadores, director y responsables, diagramas de red con sus principales hitos y como ya lo hemos mencionado, asignación de recursos presupuestales.
- c. Deben establecer en forma clara el impacto que tendrán en cada uno de los objetivos y de los indicadores estratégicos; pueden existir iniciativas que impacten a ambos (objetivos e indicadores) o puede darse el caso de que existan iniciativas que impacten a un solo indicador. En cualquier caso esto debe ser sujeto de análisis y de un minucioso seguimiento del impacto en los indicadores.
- d. Un riesgo siempre presente en la definición de los objetivos que integran un mapa estratégico, es que se plantee una iniciativa en lugar de un objetivo. Esto se da por razones de que la iniciativa suele estar presente desde tiempo atrás en la mente de los ejecutivos y está es considerada de alto impacto para la organización. A manera de ejemplo sencillo, digamos que se presenta como objetivo estratégico el de “Generar un programa integral de seguridad, salud y protección ambiental”, quizá habría que ir a fondo y descubrir que lo que la organización requiere (objetivo estratégico) para lograr su visión, es alcanzar estándares internacionales en las mencionadas materias de seguridad, salud y ecología, mismas que tendrán su gestión a través de la iniciativa “Generar un programa integral de seguridad, salud y protección ambiental”.

La organización tendrá éxito en su estrategia si logra tener éxito en la gestión del cambio y una parte fundamental de ese cambio se refleja en la gestión de las iniciativas. Las empresas no pueden permitirse el implementar las actividades de ejecución de la estrategia de forma paulatina, por lo tanto, deben conseguir que el cambio se produzca de forma rápida, esto requiere recursos y esfuerzos. Un proyecto tiene fronteras de tiempo, un principio y un fin, ese fin pudiera ser en el momento en que la actividad extraordinaria del proyecto se convierta en un proceso cotidiano en la organización, de esta manera se sustituyen las viejas formas por prácticas competitivas de acuerdo a como lo va marcando la estrategia.

Es fundamental que las organizaciones identifiquen adecuadamente sus proyectos de manera que estos puedan justificar su inversión en función de los beneficios en los que incidirá (ingresos, costos, riesgos, etc).

4.4. Principio 3: Alinear la Organización con la Estrategia

El principio de alineación de la metodología Balanced Scorecard, busca que la estrategia definida permee en todos los niveles de la organización de manera correcta, busca que todas las líneas de negocio enfoquen hacia los objetivos estratégicos que les correspondan y que de esta manera la creación de valor sea conjunta, que vaya encausada hacia un mismo fin.

Muchas organizaciones se encuentran concebidas bajo el esquema de unidades de negocio y por supuesto, a fin de que estas unidades de negocio funcionen adecuadamente, cuentan con una estructura de soporte, este esquema es fácilmente visible en la identificación de la cadena de valor. Sin embargo, esquematizar los procesos sustantivos contenidos en las unidades de negocio y los procesos de apoyo o soporte implica transmitir que existe una sinergia entre los procesos de ambos que permite generar valor a la organización. Esta situación es sumamente compleja y se pretende que la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard apoye fuertemente a definir la manera en que la estrategia debe ser conceptualizada en todos los niveles de la organización, tanto en forma vertical como horizontal.

Los Balanced Scorecard de todas las unidades de negocio y de las unidades de soporte deben establecer vínculos entre sí, demostrando que existe una alineación, los autores del Balanced Scorecard identifican estos vínculos como la “estructura estratégica” de la organización.

De acuerdo a lo que indican Kaplan y Norton (2005)³¹ la estructura estratégica comienza con una clara definición del papel de la empresa. La empresa existe para crear sinergia entre sus unidades de negocio y sus unidades de apoyo. Si la empresa no es capaz de crear sinergia entre sus partes, entonces los inversionistas se preguntarían cual es la razón por la que las unidades de negocio no podrían operar independientemente.

Alfred Chandler (citado por Kaplan y Norton, 2005, pág. 178) describió la forma en que empresas de Estados Unidos, Alemania y Japón obtuvieron una ventaja competitiva en el siglo xx potenciando las sinergias entre unidades de negocio relacionadas. Básicamente las unidades de negocio lo que hacían era explotar la economía de escala en el desarrollo, fabricación y marketing de productos y las relaciones con los clientes para dominar a otras empresas más pequeñas y especializadas.

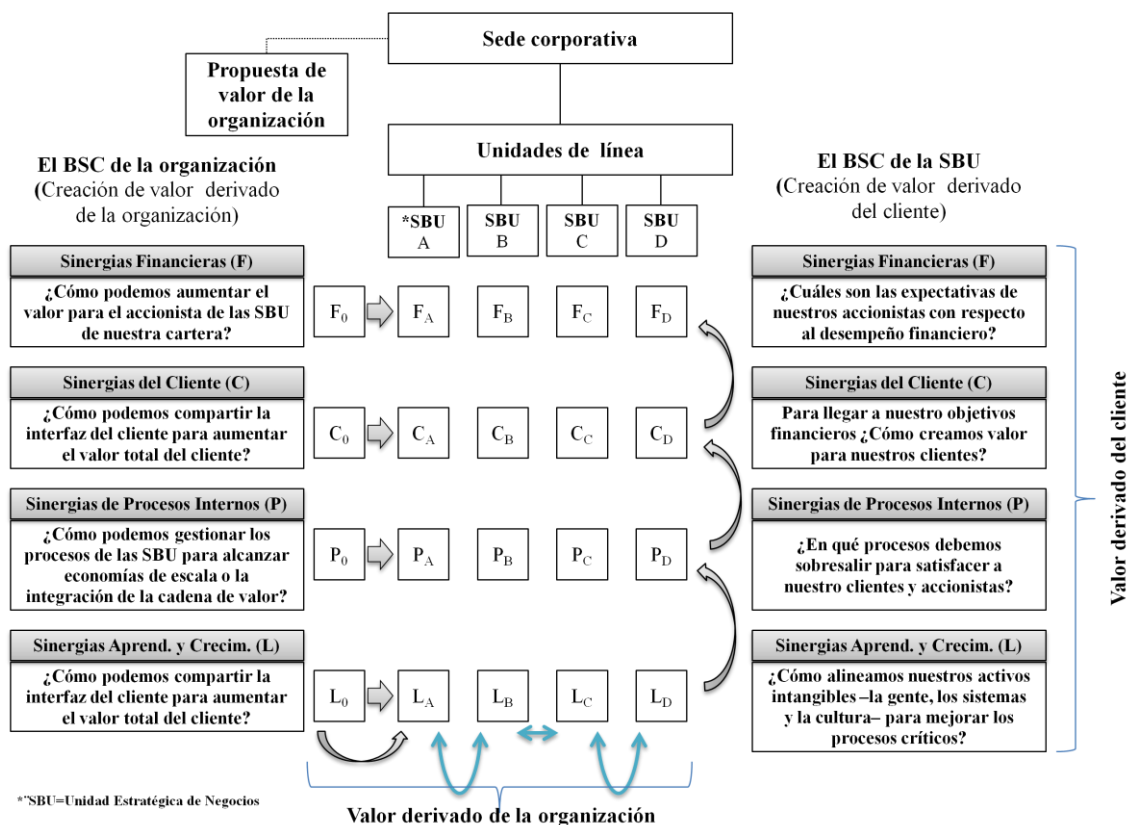
Así mismo, Good, Alexander y Campbell (citado por Kaplan y Norton, 2005, pág. 178) en su obra “Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage”, Harvard Business Review (marzo-abril 1995) 120-32, articularon una teoría sobre la forma en que las empresa multinegocio obtiene una ventaja empresarial por medio de la influencia -llamada “parenting”- que ejercen sobre los negocios que poseen y controlan. Las empresas exitosas crean más valor a través de esa influencia que las empresas

³¹ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 177)

rivales que tienen los mismos negocios. La esencia del “parenting” proviene de la adecuación de las capacidades de la empresa “madre” y los factores críticos para el éxito de las unidades de negocio individuales. La ventaja puede tener diferentes fuentes, entre las que están la gestión y explotación de capacidades, operaciones, clientes, tecnología, competencia principales o referencias externas comunes (con gobiernos, sindicatos, prestamistas o proveedores) a las diferentes unidades. La ventaja también puede provenir de la capacidad de la empresa matriz para aplicar efectivos sistemas de gestión en determinados tipos de empresas, que bien pueden ser empresas nuevas que necesitan sobresalir en innovación identificando mercados y desarrollo de productos o en empresas maduras que deben ser líderes en la continua reducción de costos. Una tercera fuente es la capacidad de la empresa matriz para asignar recursos y personal a todas las unidades de negocio.

Las ventajas descritas por Good, Alexander y Campbell se pueden poner en práctica a través de la generación de Cuadros de Mando Integral. El papel de la empresa o corporativo se puede traducir en un conjunto de prioridades y un cuadro de mando que se comunica al toda la organización, observemos el ejemplo de la figura.

Figura 4-7: La empresa multifuncional de unidades múltiples.



En la figura 4-7, se destaca que el componente financiero de la estrategia empresarial debe generar objetivos agresivos de crecimiento para cada unidad de negocio que incrementarán drásticamente el valor para los accionistas. En la perspectiva del cliente, la estrategia aclara las metas comerciales de liderazgo y dominio de marca que proyectarán una imagen corporativa en todas las unidades de negocio. La estrategia empresarial identifica las oportunidades de crear economías de escala en determinados grupos, como bienes inmuebles y compras, que apoyarán la estrategia y planes de cada unidad de negocio estratégica. Finalmente, personal clave y sistemas de información. Lo siguiente es que, cada unidad de negocio desarrolle su propia estrategia a través de su Balanced Scorecard, siguiendo como pauta el desarrollo de la estrategia corporativa. El objetivo es que las sinergias creen una organización en la que el todo es mayor que la suma de las partes.

Kaplan y Norton (2005) indican que aun y que la necesidad de unificar los procesos de vinculación y alineación puede parecer obvia y sencillas, muchas organizaciones no logran la vinculación entre las unidades de negocio y de apoyo de la estrategia de la división y la de la empresa y citan un ejemplo de un banco europeo que fracasó al no poder llevar a cabo el proceso de vinculación. En resumen el caso consistió en que al implementar el cuadro de mando integral, la organización definió una estrategia enfocada en revertir la tendencia negativa de los ingresos mediante el ofrecimiento de innovadores y sofisticados productos financieros a empresas globales. El acceso a los productos se podía realizar desde cualquier parte del mundo, pero la estrategia fracasó cuando la tecnología requerida no se desplegó en tiempo y de manera efectiva.

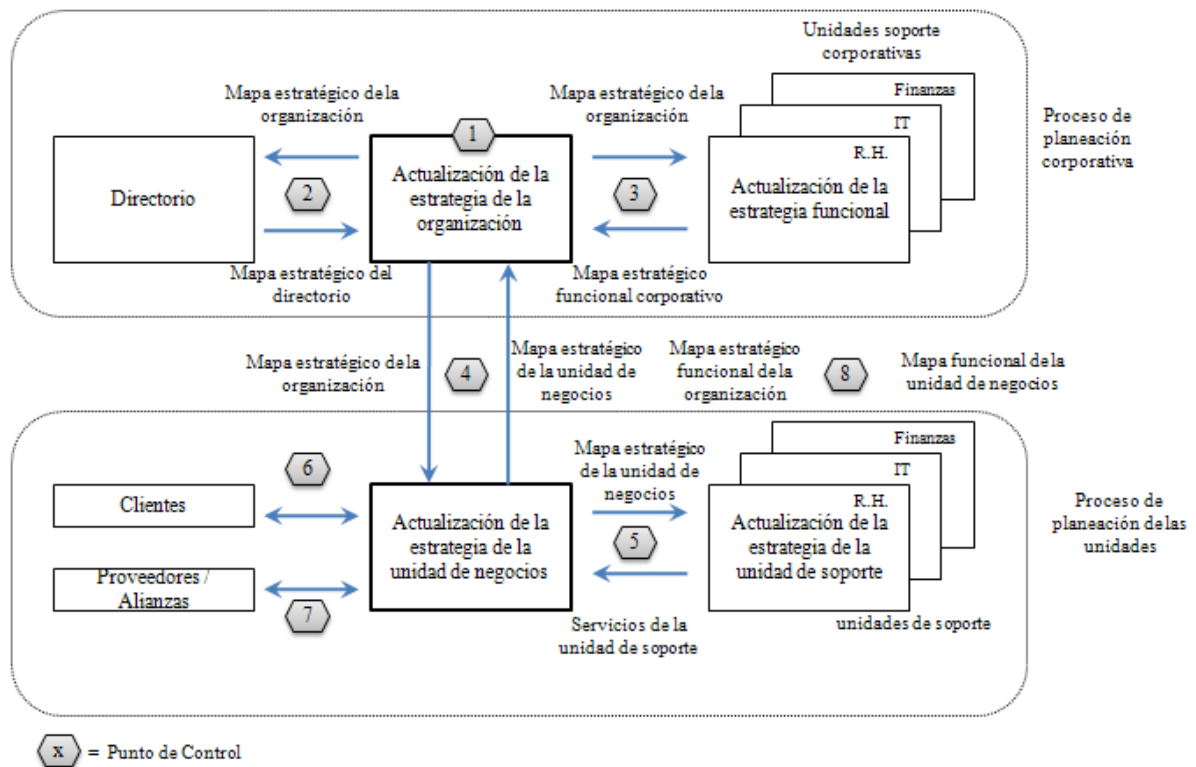
El banco informó que la ineficacia de los servicios de tecnologías de información contrastaba con el Cuadro de Mando Integral establecido para esa unidad de soporte, esto en razón de que se habían ejecutado acciones que se consideraban de alto impacto, pues ellos habían implementado como estrategia principal el adoptar las mejores prácticas desarrolladas por empresas líderes de tecnologías de información y los indicadores mostraban que las metas trazadas iban por buen camino. ¿Qué sucedió entonces? La estrategia de la unidad de soporte de TI se enfocó mayormente en ser una unidad competitiva como si fuera independiente y disminuyó su foco en la estrategia corporativa. Las sinergias aparecen cuando se identifica una perfecta vinculación entre las unidades de la organización y son reconocidas en el planteamiento de la estrategia corporativa y aparecen así en los cuadros de mando de cada unidad de negocio.

4.4.1 La secuencia del alineamiento

La figura 4-8 muestra una secuencia típica utilizada para crear valor derivado de la organización. El proceso comienza cuando la sede corporativa enuncia una propuesta de valor de la empresa que creará sinergias entre las unidades operativas, las unidades de soporte y los aliados externos. El mapa estratégico y el BSC enuncian y clarifican las

prioridades corporativas y las comunican de manera clara a todas las unidades de negocio y soporte.

Figura 4-8: Ilustración de alineación de la organización con la estrategia.



El proceso de alineamiento se da en tres sentidos:

- Alineamiento del corporativo con las unidades de negocio o sustantivas de la organización.
- Alineamiento de las unidades internas de soporte y de servicio y,
- Alineamiento de las organizaciones externas.

Además debemos abordar el tema sobre la gestión del alineamiento como proceso, ese será el esquema con el que seguiremos a fin de abordar totalmente la alineación estratégica que corresponde al principio número 3.

Alineamiento del corporativo con las unidades de negocio o sustantivas de la organización. Posterior a que el corporativo definió su estrategia, cada unidad de negocio y de soporte elabora su plan de largo plazo y un Balanced Scorecard compatible con el Balanced Scorecard de la organización (corporativo). El proceso ayuda a las unidades de negocio a equilibrar los retos trazados. Deben proyectarse de manera competitiva en los mercados en los que participan, para esto deben tener bien definidos

sus clientes objetivos y la propuesta de valor que entregarán a estos. Posteriormente tendrán que desarrollar las competencias de su personal, los sistemas de información y la cultura, todo esto a fin de fortalecer y elevar a niveles de excelencia sus procesos internos. Las unidades de negocio también deben tener presente en cada momento que su contribución debe crear sinergias organizacionales, para lo cual deben integrar de manera clara en su Cuadro de Mando, objetivos corporativos y por supuesto considerar temas de integración de valor con las otras unidades de negocio. Los mapas estratégicos, deben reflejar la excelencia local y la aportación corporativa.

Alineamiento de las unidades internas de soporte y de servicios. Las unidades de soporte, tales como finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnologías de información y planeación, desarrollarán sus planes de largo plazo (estrategia) y sus Balanced Scorecard para dar respaldo a las estrategias de las unidades de negocio y a las prioridades que haya definido el corporativo. Para que exista una alta efectividad, las unidades de soporte y servicio deben comprender la estrategia corporativa y las de las unidades de negocio.

Alineamiento de las organizaciones externas. Típicamente las organizaciones realizan su proceso de alineamiento hacia el interior, sin embargo pueden explorar y de hecho sería deseable, la implantación de alineamiento con las organizaciones externas formulando Cuadros de Mando Integral que definan las relaciones con sus Consejos de Administración y aliados externos, tales como los clientes, los proveedores y alianzas con los joint ventures. Este proceso permite establecer claramente las proposiciones de valor, fortaleciendo además la confianza en la relación, más allá de las fronteras organizativas. En una relación tradicional, la contratación externa se centra en indicadores financieros tales como costo y precio, con un Balanced Scorecard se establece un mecanismo que integra aspectos más profundos a evaluar en la relación; servicio, innovación, calidad y flexibilidad.

La gestión del alineamiento como proceso. Cuando nadie es responsable del alineamiento general de la organización, suele perderse la oportunidad de crear valor mediante la sinergia. El proceso de alineamiento deberá gestionarse con la premisa de que será cíclico, es decir, es sujeto de revisiones para ajustar en función de los cambios o ajustes que se vayan realizando en la estrategia corporativa o de las unidades de negocio. Otra característica es que tenga una tendencia de arriba hacia abajo, debe desplazarse en efecto cascada, esto en razón de que las alineaciones deben estar revisadas por los niveles jerárquicos correspondientes. El proceso se sustenta en ocho puntos de control del alineamiento:

1. Propuesta de valor para la organización: la oficina corporativa define las pautas estratégicas para dar forma a las estrategias en los niveles más bajos de la organización.
2. Alineamiento del consejo de Administración y los accionistas: el Consejo de Administración de la empresa revisa, aprueba y controla la estrategia corporativa.

3. Oficina corporativa con unidad de soporte corporativa: la estrategia corporativa se traduce en políticas corporativas que serán administradas por las unidades soporte corporativas.
4. Oficina corporativa con unidades de negocio: las prioridades corporativas se despliegan a las estrategias de las unidades de negocio.
5. Unidades de negocio con unidades de soporte: las prioridades estratégicas de las unidades de negocio se incorporan a las estrategias de las unidades de soporte funcionales.
6. Unidades de negocio con los clientes: las prioridades de la propuesta de valor para el cliente se comunican a los clientes objetivo y se reflejan en indicadores específicos y la retroalimentación del cliente.
7. Unidades de soporte de negocio con los proveedores y otros aliados externos: las prioridades compartidas para los proveedores, subcontratados y aliados se reflejan en las estrategias de las unidades de negocio.
8. Soporte corporativo: las estrategias de las unidades locales de soporte de negocio reflejan las prioridades de la unidad de soporte corporativo.

Incorporando estos ocho puntos de control, las organizaciones pueden medir y gestionar el alineamiento, la gestión requiere la modificación de los procesos existentes para que estén siempre enfocados en la identificación y explotación de las sinergias.

4.5. Principio 4: Hacer que la Estrategia sea el Trabajo de Todos

Una vez que las organizaciones han definido y planteado la estrategia, se afronta el reto sobre ¿cómo lograr que las personas hagan suya la estrategia?, ¿cómo establecer vínculos que lleguen a su sentir más íntimo para que se entreguen a la organización?

Dave Ulrich (citado por Kaplan & Norton, 2005, pág. 232), de la Escuela de Negocios de la University of Michigan, ha identificado varias tendencias clave que requieren una intensa alineación de los empleados con los objetivos organizacionales:

1. Muchas empresas miden ahora la satisfacción del empleado regularmente. Pero satisfacción no es igual a compromiso. Los empleados pueden sentirse bien retribuidos y bien tratados, pero eso no implica que comprendan las metas organizacionales y se comprometan a ayudar a la organización a alcanzarlas.
2. Las empresas pueden declarar que sus empleados son sus activos más valiosos, pero si miras con que frecuencia comprueban y validan sus inventarios físicos en comparación con la frecuencia con la que ponen a prueba las actitudes y habilidades de sus empleados, sus acciones indican que valoran mucho más las existencias en el almacén que las capacidades de sus empleados.
3. No todos los empleados son igualmente importantes. Ulrich pide a las empresas que piensen en tres grupos de empleados: los de los servicios

centrales; los mandos intermedios, y los empleados de primera línea. ¿Qué grupo condiciona más directamente las experiencias y relaciones con los clientes? ¿Qué grupo recibe más programas de formación y se les compensa más por la creatividad? Habitualmente, la respuesta a las dos preguntas son grupos muy diferentes.

4. Algunas empresas están aprendiendo a implicar más directamente a sus clientes en la contratación, formación y retribución de los empleados clave. Las empresas consultan con sus clientes más importantes a la hora de seleccionar empleados, desarrollando programas de formación para ellos.

Las organizaciones que se enfocan en la estrategia utilizan el Balanced Scorecard para lograr penetrar en la conciencia de los trabajadores a través de tres procesos:

- a) Comunicación y formación.
- b) Desarrollo de objetivos personales y de equipo.
- c) Sistemas de incentivo.

4.5.1 Comunicación y formación. Creando conciencia

Todos hemos visto las estrategias de mercadotecnia enfocadas al lanzamiento de nuevos productos. Toda una campaña de publicidad previa que asegure el interés del mercado, el interés de los clientes objetivos; posterior a esta actividad podríamos decir que se realiza un seguimiento del impacto del producto en los clientes y se apuesta a que los primeros clientes impactados puedan dar a conocer el producto a fin de absorber una mayor proporción de mercado. Las campañas de nuevos productos educan de manera continua al consumidor, hasta que este adopte nuevos hábitos, posteriormente se permanece atento hasta observar que los patrones de conducta se han modificado, así de esa manera la función de marketing está obligada a la nueva estrategia.

El equipo ejecutivo debería de emplear métodos similares a los de las campañas publicitarias para introducir nuevos productos a fin de obtener una comunicación eficaz en el lanzamiento de una nueva estrategia. Kaplan y Norton (2005)³², indican que los procesos se inician con la formación (crear conciencia estratégica), y se siguen con asegurar que los empleados entienden el mensaje (compartir mentalmente la estrategia), asegurar que están creyendo en el cumplimiento de la estrategia (lealtad con la estrategia) y, por último, determinar cuántos están enseñando la estrategia a otros (convertirse en misioneros de la estrategia). Al igual que con sus clientes, las empresas pueden medir cada uno de estos estados de ánimo y compromiso. Las empresas deberían autorizar presupuestos para comunicar y formar a sus empleados, de la misma forma que se comprometen a gastos en publicidad y promoción de nuevos productos. El programa de comunicación tiene que tener un apoyo visible.

³² (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 236)

El reto es formar a la gente para que entienda como sus acciones pueden influir en el rumbo de la empresa e inclusive dejando depositada la confianza en ellos de que pueden encontrar nuevas formas de hacer negocio.

Kaplan y Norton (2005)³³ citan el caso de Motorola, empresa que fue más allá de los canales de comunicación típicos a fin de reforzar su visión de ser líder a nivel mundial:

- Llevó a cabo conferencias vía satélite con todas las unidades de negocio para explicar las nuevas iniciativas.
- El director general envió una carta semanal a todos los 140,000 empleados comentando la evolución de las iniciativas.
- Estableció una página electrónica interactiva del director general, en la que se ofrecían noticias diarias de la empresa. La página incluía pequeños espacios para poner a prueba los conocimientos de los empleados sobre iniciativas y resultados presentes (Cuál es tu Coeficiente Intelectual Motorola?), y cuestionarios de sesenta segundos.

Los resultados ayudaron a evaluar la efectividad del proceso de comunicación, además la página incluía la opinión del director sobre asuntos relevantes, la lógica de algunas acciones emprendidas recientemente, comentarios sobre iniciativas de la empresa, informes de progreso, incluyendo enlaces con el cuadro de mando integral y para reforzar el mensaje, la página electrónica revisaba grandes ejemplos en los que la teoría se había convertido en realidad, casos prácticos de estrategia en acción y menciones de gente que había logrado romper los límites organizacionales y de actuación tradicional.

4.5.2 Desarrollo de objetivos personales y de equipo

Las empresas tienen muchas formas de conectar el comportamiento local de sus empleados con los objetivos de alto nivel de la unidad de negocio o de la empresa, las organizaciones homogéneas cuyos resultados son relativamente fáciles de medir – como organización de ventas- se pueden centrar en relativamente pocos indicadores, en general, resultados de la perspectiva financiera y de clientes. Con solo unos pocos indicadores, los objetivos piden a sus empleados y equipos que improvisen e innoven para encontrar nuevas formas de alcanzar los resultados organizacionales deseados.

Las organizaciones más complejas compartirán los resultados y estrategias que intentan conseguir, y permitirán los resultados y estrategias que intentan conseguir, y permitirán a cada empleado o equipo definir objetivos personales en los que puedan influir y que a su vez afecten los objetivos organizacionales. La estructura se hace aun más formal cuando se desarrollan los objetivos personales, o bien de integración mediante procesos de despliegue de calidad y desarrollo de recursos humanos.

³³ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, págs. 242-243)

4.5.3 Sistemas de incentivos

El último enlace entre la estrategia de alto nivel las acciones diarias se produce cuando las empresas unen los programas de incentivo y recompensa de sus empleados al Cuadro de Mando Integral.

La retribución con incentivos es un mecanismo poderoso para dirigir la atención personal hacia los objetivos de la empresa. Surgen muchas variables al momento de diseñar la retribución con el Cuadro de Mando Integral:

- Velocidad de implementación.
- Indicadores objetivos frente a indicadores subjetivos.
- Número de indicadores.
- Equipo frente a individuo.
- Frecuencia de actualización.

Velocidad de implementación: es necesario tener precaución en la implementación de un sistema de retribución vinculado al Balanced Scorecard, algunas empresas crean con gran velocidad este sistema, pero frecuentemente, esto responde al hecho de que el sistema anterior de incentivos era considerado como seriamente defectuoso. Una razón para retrasar la conexión con la retribución entres seis y doce meses, es el hecho de que el Cuadro de Mando Integral inicial, representa solamente una definición experimental de la estrategia. La segunda razón es que las empresas no dispongan de datos fiables para muchos de los indicadores en las primeras etapas de la implementación. Una tercera razón para retrasar del sistema de incentivos, es que pueden ocurrir consecuencias no deseadas o no esperadas, según como se logren los objetivos para los indicadores.

Indicadores objetivos frente a indicadores subjetivos. Muchos ejecutivos han remarcado la importancia de hacer que los indicadores basados en la retribución sean más objetivos y basados en resultados, más que en actividades y tareas; es decir, el enfoque de la retribución debe ser en función de indicadores de resultados con beneficios para la empresa, por ejemplo, no centrarse en el número de llamadas realizadas o en la opinión por encuestas de los clientes, sino en cantidad de compras repetidas o adquisiciones de nuevos productos o servicios.

Número de indicadores. En ocasiones se requiere, por principio de simplicidad, orientar las retribuciones en indicadores de mayor impacto pero que demuestren al empleado la comprensión de la estrategia, en este aspecto debemos tener cuidado de que la selección de indicadores no transmita el mensaje de los temas estratégicos en los que está participando.

Equipo frente a individuo. Este es uno de los aspectos de mayor reto ¿Realizamos una compensación individual o por resultados de equipo? ¿Qué es lo que mejor resultado dará a la estrategia de la organización?, la experiencia de los doctores

Kaplan y Norton indica que no existe una solución ideal y que la técnica adecuada se circunscribe a las particularidades de las empresas, sin embargo se dice que puede llegar a tratar de establecerse una mezcla ideal, es decir, trabajar con ambos tipos indicadores. Cuando realizamos compensación en base a resultados de equipo, se suele pensar que el problema es el no reconocer a trabajadores que no están aportando en la misma magnitud, sin embargo se cree que en muchas ocasiones este problema puede llegar a ser mínimo en razón de la propia influencia o presión del grupo. Así mismo, se pueden llegar a minimizar este aspecto si el grupo está expuesto a una “ventana transparente” y es sujeto de observaciones cercanas en su desempeño a fin de cada empleado sienta que es cuestionado al mismo tiempo por su desempeño individual. De igual manera, la organización no debe dejar fuera mecanismos que reconozcan el desempeño individual respecto a aportaciones individuales, tales como ventas e innovación.

Frecuencia de actualización. Es común que los indicadores de desempeño vayan ligados a la perspectiva de los procesos internos, sin embargo, puede presentarse el caso de organizaciones que se ubican en entornos muy cambiantes que los obligan a realizar ajustes en la estrategia y que por consecuencia los obliga a tener que estar cambiando el esquema de retribución. Esto no sería deseable. Dada esta situación, sería correcto para este tipo de organizaciones modificar el foco de sus retribuciones y esquematizarlas en base a logros obtenidos por indicadores de la perspectiva del cliente o a indicadores financieros, tales como el EVA.

4.6. Principio 5: Hacer que la Estrategia sea un Proceso Continuo

Las organizaciones que gestionan sus estrategias, deben ser capaces de adaptarse a las circunstancias que rodean su ambiente, su economía, su entorno o simple y sencillamente, la adaptación debe darse en torno de la maduración de la estrategia.

Un proceso continuo de mejora de la estrategia debe incluir:

1. Monitoreo de la actuación de la hipótesis de estrategia.
2. Trabajo como equipo para la lectura de información derivada de la actuación estratégica.
3. Desarrollo de nuevas ideas y directrices estratégicas.
4. Actualización de los indicadores, y
5. Cambio en los presupuestos.

Introducir en la estrategia un proceso de alineamiento que tenga que ver con el planteamiento de objetivos específicos, ligados con actuaciones de causa-efecto,, iniciativas y presupuestos, metas, fortalecimiento de la gestión del desempeño, implica, de manera definitiva, el decir que la organización está en movimiento, que se encuentra en procesos activos de cambio. Por esta razón la actuación de la estrategia debe ser sujeta de monitoreo. ¿Cuál es el mejor mecanismo para monitorear una estrategia y con que frecuencia debe darse esto? El objetivo del monitoreo es establecer un proceso

confiable de retroalimentación (feedback) para poder lograr establecer un proceso de aprendizaje y así determinar los momentos de cambio en la estrategia.

Las empresas que aspiran a resultados exitosos, necesitan procesos de gestión para verificar que la trayectoria siga su rumbo hacia objetivos rentables que permitan su crecimiento.

4.6.1 Reuniones de Análisis Estratégicos (RAE's). De la táctica a la estrategia.

Kaplan y Norton (2005)³⁴ citan la opinión de un ejecutivo de AT&T Canada, Inc. “Todos te decían lo que habían hecho en el mes anterior y lo que harían en el mes siguiente. Era mostrar y hablar sin ningún tipo de enfoque”. Las revisiones y discusiones operacionales de cuestiones tácticas dominan las reuniones típicas. Queda poco tiempo para las cuestiones estratégicas.

Las organizaciones que basan sus reuniones en la estrategia aplican un nuevo enfoque que permite la retroalimentación (feedback). Se utiliza la reunión para gestionar y mejorar la estrategia, no la táctica; esto es lo que sucedió con el nuevo director de AT&T, Bill Catucci, quien recibió un proceso en el cual se reunían cada mes con cada uno de los jefes de las siete unidades funcionales para revisar resultados financieros del mes anterior y hacer previsiones para el mes siguiente. Catucci canceló las siete reuniones individuales y las sustituyó por una nueva reunión para todo el equipo ejecutivo, esta se realizó alrededor de cuatro aspectos básicos:

1. Nuevos negocios y crecimiento. Presidida por el jefe de desarrollo empresarial.
2. Procesos empresariales. Presidida por el jefe de operaciones.
3. Desarrollo profesional. Presidida por el jefe de recursos humanos.
4. Gestión estratégica. Presidia por el director general.

Catucci, estipuló que las reuniones durarían unas cuatro horas, y se realizarían mensualmente. Impuso asistencia obligatoria para sí mismo y para los siete jefes de unidades de negocio.

Además de utilizar las reuniones para involucrar a los altos ejecutivos en discusiones interactivas, los autores del modelo Balanced Scorecard, han observado en sus estudios que los procesos de las reuniones para poner a prueba la estrategia son:

1. Métodos Analíticos: Poner a prueba las hipótesis de la estrategia y simulación dinámica.
2. Examinar el impacto de los acontecimientos externos.
3. Identificar y respaldar las estrategias emergentes.

³⁴ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, págs. 227-228)

4.6.2 Métodos analíticos

Kaplan y Norton (2005)³⁵, señala que la estrategia consiste en hipótesis que se hacen explícitas a través de relaciones causa-efecto en las cuatro perspectivas. Pero las hipótesis son solo suposiciones sobre como funciona el mundo; tiene que probarse continuamente su validez, y se tiene que rechazar cuando se acumulen pruebas de que las relaciones esperadas no están produciendo. Así, la primera tarea es poner a prueba las hipótesis.

El análisis estadístico precisa de datos considerables y existe consciencia de lo ardua que puede ser esta tarea para los fines de realizar un análisis sofisticado. Cuando se dispone de los datos necesarios para el análisis estadístico, los directivos tienen una herramienta poderosa para confirmar la validez de las relaciones causales, así como para verificar de manera cuantitativa su magnitud y prontitud en la aplicación.

Un análisis estadístico permite a los directivos estimar las relaciones históricas entre los indicadores de los objetivos estratégicos, el siguiente paso es utilizar la información para predecir la trayectoria futura de la estrategia. Esto se logrará de manera más ágil si es apoyado por simulaciones.

Kaplan y Norton (2005)³⁶, citan un ejemplo muy representativo sobre Grupo Bal, un grupo empresarial mexicano que es propietario de negocios tales como, GNP, El Palacio de Hierro, Peñoles, Médica Integral GNP, VALMEX arrendadora. Esta organización creó un modelo de simulación dinámica para respaldar su iniciativa de Cuadro de Mando Integral. Grupo VAL había introducido el EVA como nuevo indicador financiero en 1994, pero el programa no tenía éxito porque no se vinculaba con las actividades operacionales. Alberto Baillères, presidente de la empresa, decidió lanzar un programa de creación de valor en el grupo, cuya primera fase era un proyecto piloto en la compañía de seguros para desarrollar un Cuadro de Mando Integral, que representara un modelo de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral que proporcionó el lenguaje común para la comunicación sobre estrategias para la creación de valor. Los simples mapas estratégicos del Cuadro de Mando Integral, no obstante, no incorporaban lazos de feedback y retrasos. Así pues, el equipo de desarrollo fue un poco más allá y creó un modelo del negocio, utilizando un lenguaje de software de dinámica de sistemas.

El modelo de simulación era más detallado que el Cuadro de Mando Integral, pues requería entre cien y doscientas variables, incluyendo muchas variables operacionales, no solo las estratégicas de alto nivel. El modelo también cuantificó las magnitudes y retrasos entre cambios en una variable de entrada y los cambios asociados en las variables de resultado, incorporando además lazos de feedback explícitos entre indicadores y perspectivas.

³⁵ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 332)

³⁶ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, págs. 335-337)

El primer beneficio del modelo de simulación dinámica llegó con los diálogos constructivos que ahora se sucedían, entre los ejecutivos de la empresa y de las unidades de negocio, a la hora de evaluar el impacto de las diferentes estrategias en la dinámica de la empresa. Consiguió extraerla emoción de la discusión al presentar un modelo analítico formal como lenguaje de la estrategia y de su evolución. Los directivos podían entender mejor la trayectoria de la creación del valor desde una estrategia dada y podían evaluar plenamente las alternativas estratégicas antes de comprometer recursos a nuevas inversiones e iniciativas. El director general vio donde podía intervenir para ayudar a la unidad del negocio a crear más valor económico futuro. Cuando se traía un nuevo directivo a la empresa, ocurría un beneficio inesperado. Trabajando con la simulación el directivo se ponía al día del modelo de negocio de la empresa en menos de un día.

Segundo, el modelo explicó los factores operacionales clave responsables de la operación del valor. Identificó el 20% de las variables que eran responsables del 80% de los resultados. Los directivos lograron entender las implicaciones en feedback y retrasos de las variables operacionales clave. El modelo de simulación también facilitó una comprensión de las interdependencias entre los recursos estratégicos y los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.

Tercero, el modelo transformó la planificación estratégica, de un acontecimiento anual a un proceso continuo. A medida que emergían nuevas contingencias, oportunidades o amenazas, su impacto pudo ser evaluado reiniciando las variables del modelo de simulación. El proceso de creación del modelo identificó diferentes variables que eran factores estratégicos clave, pero que jamás se habían medido anteriormente.

La creación de modelos estadísticos formales y modelos de simulación, proporcionan a los equipos directivos nuevas ideas sobre la estrategia. No obstante, los directivos aun se enfrentan al reto de utilizar estas ideas para mejorar o adaptar la estrategia.

4.6.3 Examinar el impacto de los acontecimientos externos

Después de que los directivos han formulado una estrategia y han definido los métodos para su monitoreo, los directivos deben, de manera disciplinada, definir los periodos de revisión para dicha estrategia. el mundo de los negocios cambia constantemente y aún con la globalización existente en la información, las condiciones de los mercados pueden cambiar abruptamente o de manera muy sigilosa pueden gestarse cambios que no podrán ser percibidos si no se realiza un análisis a tiempo. Kaplan y Norton (2005) sugieren que como mínimo, la estrategia debe ser evaluada en

forma trimestral por los equipos directivos para observar los impactos de los acontecimientos externos y determinar si es necesario realizar modificaciones y cómo.

La metodología de Balanced Scorecard ha recibido críticas en el sentido de que se considera un modelo que da solidez a los aspectos internos de la estrategia, es decir, todo lo que tiene que ver con la ejecución está relacionado directamente con la organización interna de la empresa; sin embargo se piensa que falta fortaleza en el aspecto exterior, que se descuida el análisis del medio ambiente que afectan al negocio. Kaplan y Norton (2005) expresan que el análisis del entorno de la organización se encuentra explícito de dos maneras:

“Algunos han expresado su preocupación de que el Balanced Scorecard cree un enfoque interno. Llevando a los directivos a ignorar la actuación de la competencia y los acontecimientos del entorno externo que puedan afectar a la organización. Las fuerzas competitivas y el entorno externo entren en la formulación de Cuadro de Mando de, por lo menos, dos formas. Primero, cuando se formula la estrategia inicial, los directivos suelen seguir la metodología de planificación estratégica estándar, escaneando el entorno externo para evaluar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y estudiando intensamente a los competidores y a los clientes. De esta evaluación externa se derivan las decisiones que definen la estrategia de la organización, que se traduce entonces en el Cuadro de Mando. Así pues, el entorno y las fuerzas externas están presentes en el inicio de cualquier proyecto de Cuadro de Mando.

Segundo, muchos indicadores del Cuadro de Mando son calibrados en comparación con la competencia. La paga en el plan empresarial de incentivos de Mobil estaba basada en los resultados financieros, en la comparación con los de los seis competidores líderes. Los indicadores de crecimiento de la División NAM&R estaban extraídos de un Benchmarking de las medidas del sector. Y el indicador de cliente de la cuota de mercado estaba calculado, por definición, en relación a los competidores de la división. Los indicadores importantes de la proposición de valor –como precio, calidad, tiempos de producto y atributos y funcionalidades del producto- pueden y deben medirse también en relación a los de la competencia. Los indicadores de proceso interno pueden encontrarse con un benchmarking de los mejores de la clase. Por lo tanto, la segunda influencia del entorno externo proviene de fijar objetivos en relación a los resultados de la competencia”³⁷.

Sin embargo los autores señalan que si es necesario mantener el foco en nuevas amenazas y oportunidades para que estas puedan incidir en la estrategia de la organización. Otro punto que ellos señalan como clave es el hecho, de que si, se tiene éxito en hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, la organización convertirá a sus empleados en exploradores, de manera tal, que ellos podrían ser los informantes de cambios detectados en distintos niveles que pueden alterar el rumbo trazado. Además se destaca nuevamente el uso de software de simulación que permitan realizar distintos

³⁷ (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2005, pág. 338)

trazados de caminos a fin de encontrar el más adecuado para el cumplimiento de la visión.

4.6.4 Identificar y respaldar las estrategias emergentes

El Balanced Scorecard permite que con frecuencia surjan nuevas estrategias, esto es derivado de sus procesos de innovación. Típicamente en las organizaciones puede llegar a presentarse cierto temor o proceso sumamente complejos a fin de poder filtrar nuevas estrategias dentro de la organización. Los ejecutivos deben revisar si la organización se encuentra preparada para realizar exámenes ágiles y certeros sobre la propuesta de nuevas estrategias e inclusive deberían animar a sus empleados a realizarlas. Las estrategias emergentes deben ser tema de las reuniones trimestrales.

Las estrategias emergentes se derivan principalmente de ideas entre los trabajadores que están participando en las iniciativas y que están monitoreando los indicadores. De acuerdo a lo citado por los autores de la metodología Balanced Scorecard, 25% de los indicadores, producto del proceso de innovación, cambian después de transcurrido un año.

4.6.5 Estructura y frecuencia de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's)

La frecuencia de las RAE's es trimestral, sin embargo, deben llevarse a cabo reuniones mensuales de seguimiento.

Reuniones de Análisis Estratégico trimestrales. El tiempo designado para estas reuniones suele ser de medio día. Este tiempo considera el análisis de los indicadores, cada indicador tiene un ejecutivo responsable. La exposición de los objetivos estratégicos debe estar apoyada por el personal responsable y el personal clave. El conocimiento debe jugar un papel preponderante ante la jerarquización en la organización. Estas reuniones deben tener foco en analizar la estrategia de manera integral. Cada organización tiene distintos enfoques en la manera de realizar el proceso de revisión de su estrategia, sin embargo, suele ser muy productivo que la estrategia se analice desde la base, esto permite y verificando las relaciones de causalidad con cierta coherencia y de esta manera ir comprobando la hipótesis. Así mismo y siguiendo el trayecto que se acaba de describir, en el análisis de la estrategia deben preponderar los temas estratégicos; es decir, se inicia seleccionando un tema y ese tema se analiza desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la perspectiva financiera, testeando la hipótesis a través de las relaciones causa-efecto. Recordemos que es en estas reuniones en donde se revisan los impactos de la ejecución de la estrategia definida para alcanzar la visión, de los factores externos en la misma, se analizan las propuestas de estrategias emergentes, en sí, es la reunión en donde se toman decisiones de mas alto impacto para el rumbo de la estrategia, ya sea en su reorientación total o su ejecución.

Las reuniones mensuales, podríamos decir que analizan preponderantemente la ejecución de la estrategia en los términos más operativos que existen para que esta se ejecute, son reuniones de seguimiento puntual de la ejecución, de mayor participación del personal ejecutor de iniciativas estratégicas, recordemos que son las iniciativas el motor de la ejecución en la estrategia. En esta reunión también pueden surgir los primeros focos que alerten sobre cambios externos o propuestas para gestionar nuevas iniciativas, misma que una vez estructuradas se presentan en las RAE's. Las estrategias tienen un fuerte enfoque en los detalles, en las raíces de la ejecución estratégica.

Algunas organizaciones y consultorías sugieren también, que tanto las RAE's como las reuniones operativas de ejecución estratégica lleven a cabo una revisión integral del modelo, pero que en el caso de la RAE, se tenga un enfoque preponderante sobre la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente; para el segundo caso, se ponga mayor foco en las perspectivas de procesos internos y en la de aprendizaje y crecimiento.

4.6.6 Oficina de Gestión Estratégica. Office Management Strategy (OMS)

El Balanced Scorecard define la implementación de cinco principios, mismos que implican de manera clara la ejecución de distintos procesos que se enfocan a realizar una excelente gestión de la estrategia. Muchas organizaciones ya aplican algunos de los procesos de gestión y deben buscar la manera de integrarlos y de insertar aquellos que necesitan fortalecer o crear para seguir los cinco principios de las organizaciones focalizadas en la estrategia. Los autores del modelo Balanced Scorecard, indican que estas actividades no logran ser integradas con éxito si no existe un responsable que coordine dicho proceso de integración, ellos describen que el responsable de gestionar la integración de los procesos usualmente ha sido colocado en la estructura formal de las empresas que se han hecho acreedoras al denominado premio Hall of Fame del Balanced Scorecard, el responsable ha sido llamado vicepresidente de transformación organizacional, vicepresidente de gestión del desempeño, vicepresidente de excelencia en los negocios, etc, sin embargo, ellos han propuesto el nombre de Oficina de Gestión de la Estrategia.

La OMS integra y coordina las actividades de las funciones y de las unidades de negocios para alinear la estrategia con las operaciones. Mantiene sincronizados los procesos de planificación, ejecución y control en las diferentes frecuencias, diario, mensual, trimestral y anual.

De acuerdo a lo descrito en el libro *The Execution Premium*³⁸, la oficina de gestión estratégica, tiene múltiples roles y responsabilidades. Primero como arquitecta, la OSM diseña e incorpora al sistema de gestión de la empresa cualquier proceso faltante de gestión estratégica y operacional. Se asegura de que todos los procesos de

³⁸ (Kaplan & Norton, *The Execution Premium*, 2008, págs. 345-347)

planificación, ejecución y retroalimentación estén en marcha y relacionados en un sistema de circuito cerrado.

La OSM también funciona como dueña de varios procesos de gestión estratégica y operacional, tales como los destinados a crear y planificar la estrategia y a orquestar las reuniones de revisión de la estrategia celebradas por la estrategia senior. Muchos de estos procesos son nuevos para la organización y, dado que cruzan las líneas existentes de negocios, funcionales y organizacionales, es lógico que la OSM sea su dueña asignas a la OSM la responsabilidad de su ejecución, resuelve una brecha en la práctica de la gestión sin violar las responsabilidades actuales de cualquier departamento o función existente.

Por último, la OSM es la integradora de muchas actividades presentes. Este aspecto es desafiante porque las unidades organizacionales y funcionales ya tienen la responsabilidad principal de procesos tales como la preparación de presupuesto, la comunicación, la planificación de recursos humanos y la gestión del desempeño, la planificación de TI, la gestión de iniciativas y el intercambio de mejores prácticas. La OSM debe trabajar con los dueños actuales de estos procesos para garantizar que estén alineados con la estrategia.

4.6.7 Presupuestos en la gestión estratégica

Los presupuestos son una herramienta de gestión que tiene un peso muy fuerte en los procesos de planificación y de control, las organizaciones tienen que utilizar presupuestos para llevar a cabo esas fases de la administración, sin embargo, son pocas las empresas que utilizan los sistemas de presupuestos para gestionar las estrategias, el mayor foco de un presupuesto está sobre las acciones tácticas, son reactivos al entorno.

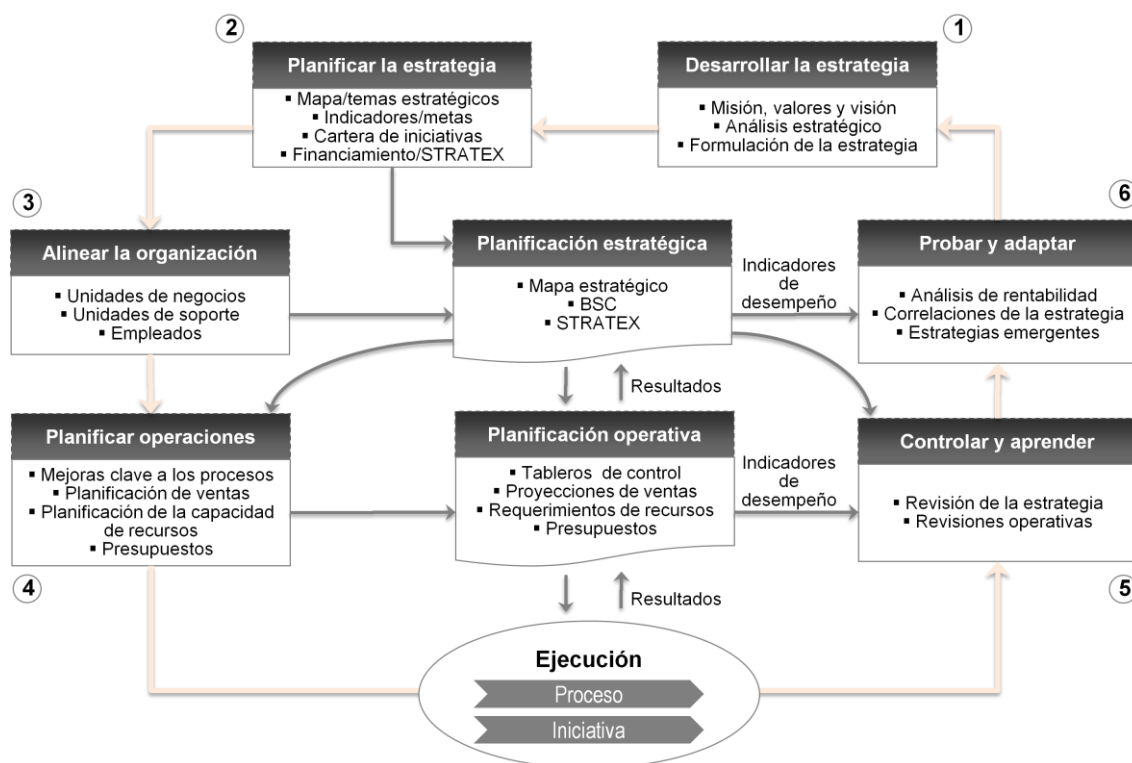
El enfoque de los presupuestos debe cambiar y debe pasar a ser un proceso que permita de manera clara una excelente gestión estratégica a través de planificación a largo plazo y el control en la ejecución de la cartera de iniciativas.

En razón de que la técnica de los presupuestos es muy homologada en las organizaciones y poco efectiva, existe una opinión muy consensada sobre que el presupuesto tradicional debe ser sustituido y hay quienes inclusive han sugerido que debe desaparecer, en capítulos venideros analizaremos algunos de los enfoques que consideramos de mayor relevancia para el proceso presupuestal incidiendo en la gestión de la estrategia. es un punto que se abordará de manera muy robusta, ya que es materia directa de las áreas financieras.

4.7 Sistema de Gestión para Integrar la Estrategia y las Operaciones

En la figura 4-9, desarrollamos una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. El sistema tiene seis etapas principales:

Figura 4-9: La arquitectura de un sistema de gestión.



Etapa 1: El equipo gerencial desarrollan la estrategia.

Etapa 2: La organización planifica la estrategia utilizando herramientas como los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard.

Etapa 3: Una vez enunciados el mapa estratégico de alto nivel y el Balanced Scorecard, los gerentes alinean la organización con la estrategia desdoblado los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard relacionados a todas las unidades organizacionales. Alinean a los empleados con los objetivos estratégicos.

Etapa 4: Con todas las unidades organizacionales y los empleados alineados con la estrategia, los gerentes pueden ahora planificar las operaciones utilizando herramientas como la gestión de la calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, los Rolling forecasts, el sistema de costos basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto.

Etapa 5: Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende cuáles son los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la estrategia diseñada con sumo cuidado.

Etapa 6: Los gerentes utilizan los datos operacionales internos y los nuevos datos externos del entorno y la competencia para probar y adaptar la estrategia, lanzando otro circuito en torno del sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional.

A continuación, se describe con mayor detalle cada una de las etapas del sistema integrado de gestión:

4.7.1 Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué? (clarifique su misión, valores y misión): los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.
2. ¿Cuáles son los puntos clave? (Realice un análisis estratégico): los gerentes analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, en especial los cambios importantes que ocurrieron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input para esta actualización: el entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el entorno interno (análisis de los procesos clave, cómo el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico) y la marcha de la estrategia existente. La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de temas estratégicos que deben ser encarados por la estrategia.

El equipo ejecutivo desarrolla y comunica un conjunto de pautas, al que se denomina agenda del cambio estratégico, que explica la necesidad de los cambios a introducir e la estrategia.

3. ¿Cómo podemos competir mejor? (formule la estrategia): en la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos temas:
 - ¿En qué nichos vamos a competir?
 - ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en esos nichos?

- ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferencia en la estrategia?
- ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
- ¿Cuáles son las facilidades tecnológicas de la estrategia?

4.7.2 Etapa 2: Planificación de la estrategia

En esta etapa, se planifica la estrategia mediante el desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. En general, el planteamiento se realiza mediante la consideración de cinco preguntas:

1. ¿Cómo se describe la estrategia? Creando mapas estratégicos: La estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. El mapa estratégico brinda una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas, a través de temas estratégicos. A las organizaciones les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos que típicamente se plantean en un mapa estratégico. Ahora, se agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas estratégicos que representan los principales componentes de la estrategia. Al desarrollar un mapa estratégico en torno de un conjunto de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia. Los temas, que conciernen a las funciones y a las unidades de negocio, también respaldan el enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.
2. ¿Cómo medimos el plan? Seleccionando indicadores y metas: En esta etapa, se convierten, los objetivos definidos en los mapas y temas estratégicos, en un Balanced Scorecard de indicadores, metas y brechas. La brecha de valor general, definida habitualmente por la declaración de visión durante el desarrollo de la estrategia se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.
3. ¿Qué programas de acción necesita una estrategia? Es necesario crear iniciativas estratégicas: Las iniciativas estratégicas son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscando en los objetivos del mapa estratégico. Es imposible analizar las iniciativas de manera aislada. Deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus temas y la meta estratégica general.
4. ¿Cómo se financian las iniciativas? Es necesario crear un STRATEX: Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos explícitos para las carteras de iniciativas. El sistema de presupuesto tradicional está focalizado

en los recursos que se suministran para las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes, y en la responsabilidad y el desempeño que tienen estas. Las inversiones estratégicas que deben ser consideradas para las iniciativas que traspasan las fronteras de las funciones de soporte y unidades de negocio, deben ser eliminadas de los presupuestos operativos y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría de presupuesto que para efectos de este modelo los autores han denominado STRATEX y que se refieren de manera específica a los gastos estratégicos.

5. ¿Quién lidera la ejecución de la estrategia? Es necesario crear equipo de trabajo basados en los temas: Las organizaciones están incorporando estructuras de responsabilidad para la ejecución de la estrategia fundamentándose en los temas estratégicos que ellos han definido. Asignan ejecutivos para que sean declarados dueños de cada tema, les asignan recursos con STRATEX y los respaldan para que desarrollen equipos sobre el tema, considerando la participación de integrantes de diferentes funciones de la organización.

4.7.3 Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

Para estar en posibilidad de capturar los beneficios de una estrategia, los ejecutivos deben garantizar que exista una correlación entre las estrategias generadas por las funciones soporte y por las unidades de negocio y esta correlación debe penetrar a todos los niveles individual de la organización, es decir, a los trabajadores, ellos deben entender la estrategia y estar motivados para alcanzarla. El planteamiento en esta etapa se realiza a través de tres cuestionamientos.

1. ¿Cómo nos aseguramos que todas las Unidades de Negocio se encuentren en la misma página? Alineando las Unidades de Negocio: La estrategia suele definirse a nivel de la Unidad de Negocio individual, pero las empresas constan, generalmente de múltiples unidades de negocio. La estrategia a nivel corporativo debe definir como integrar las estrategias de las Unidades de Negocio individuales para crear las sinergias que no se logran al operar de manera independiente. Es decir, el mapa de la estrategia corporativa debe identificar las sinergias para que este pueda ser desdoblado hacia las Unidades de Negocio, así los mapas de estas deben contener las estrategias corporativas, las propias y las de otras unidades.
2. Cómo se alinean las Unidades de Soporte con las estrategias de las Unidades de Negocio y la estrategia corporativa? Alineando las unidades de soporte: Regularmente, las Unidades de Soporte son consideradas como centros de gastos discrecionales, como resultado de esta interpretación, las estrategias de las Unidades de Soporte no se logran alinear de manera adecuada a las estrategias de las unidades que respaldan. Las estrategias de las Unidades de Soporte deben estar enfocadas también en la creación de valor. Las Unidades

de Soporte deben negociar acuerdos de nivel de servicio con las Unidades de Negocio para establecer el conjunto de servicios que agregan valor y son requeridos por ellos, esto permite que cada uno defina acciones específicas que van enfocadas al cumplimiento pleno de la estrategia.

3. ¿Cómo se motiva a los empleados para que colaboren en la ejecución de la estrategia? Alineando a los empleados: Los empleados son los que ejecutan y plantean las mejoras de los procesos y proyectos estratégicos, por eso es vital que entiendan la estrategia. Las organizaciones deben utilizar programas de comunicación formales que incluyan los temas estratégicos y también deben fortalecer los programas incentivos identificando y ligando los objetivos personales con los objetivos estratégicos. Los programas de capacitación también son sumamente importantes, pues cierran las brechas de las competencias requeridas para crear valor en la organización.

4.7.4 Etapa 4: Planificación de las operaciones

Uno de los mayores retos que han sido detectados en las organizaciones, es lograr la integración de la estrategia (largo plazo) con las operaciones (diarias). Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de los recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico. El proceso de planificación operacional debe considerar dos preguntas clave:

1. ¿Qué mejoras a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia? Mejore los procesos clave: Los objetivos de la perspectiva de procesos internos del mapa estratégico representan la forma en que se ejecutará la estrategia. los temas estratégicos del mapa se originan en los procesos clave definidos en el mapa. Por ejemplo, el tema estratégico “crecer mediante la innovación” requiere un desempeño sobresaliente del proceso de desarrollo de nuevos productos; si el tema es “Forjar una mejor lealtad en los clientes objetivo” requiere procesos con un mayor excelencia en los procesos de gestión del cliente. Las empresas deben focalizar sus programas de gestión de calidad total, seis sigma y reingeniería en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para brindar las mejoras deseadas en los objetivos financieros y del cliente de la estrategia.

Después de identificar sus procesos críticos de mejoras, las compañías brindan respaldo a sus equipos de ejecución de procesos, creando tableros de control personalizados integrados por indicadores clave del desempeño local de los procesos, estos tableros brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejoras.

2. ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos? Desarrollando el plan de capacidad de recursos: Los planes de mejoras a los proceso y a las metas e indicadores estratégicos de alto nivel del Balanced

Scorecard, deben convertirse en un plan operativo para el año. Este plan tiene tres componentes: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital.

4.7.5 Etapa 5: Control y Aprendizaje

Una vez que las organizaciones inician la ejecución de los planes estratégicos y operacionales, controlan los resultados del desempeño y actúan para mejorarlo con fundamento en la información obtenida.

Las organizaciones utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de las funciones y de esta manera resolver problemas de cierta continuidad o nuevos.

Las organizaciones también utilizan reuniones estratégicas para discutir los indicadores y las iniciativas del Balanced Scorecard y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella.

Al establecer la distinción entre reuniones operativas y reuniones estratégicas, se evita el escollo de que los asuntos operacionales de corto plazo impidan las discusiones de la implementación y adaptación de la estrategia. Las preguntas planteadas para cada reunión son:

1. ¿Están las operaciones bajo control? Realice reuniones de revisión de las operaciones: Las organizaciones convocan a las reuniones operativas para revisar el desempeño a corto plazo y responder a las problemáticas de reciente aparición, que han destacado por su frecuencia o que requieren atención inmediata. ¿Con qué frecuencia deben establecerse las reuniones operativas? La frecuencia suele ser en función de la agilidad con que se generan los datos de relevancia para las operaciones y con la velocidad a la cual se requiere responder. Las reuniones normalmente son abordadas por temas funcionales. Estas reuniones deberían ser breves, sumamente focalizadas, impulsadas por los datos y orientadas a la acción inmediata.
2. ¿Se está ejecutando de manera correcta la estrategia? Realice reuniones de revisión de la estrategia: Normalmente estas reuniones se programan con una frecuencia mensual, se discute si la ejecución de la estrategia sigue el curso trazado, detecta la existencia de problemas de implementación e intenta determinar la causa de estos, recomendando acciones correctivas, también asigna responsabilidades para alcanzar el desempeño definido.

4.7.6 Etapa 6: Prueba y Adaptación de la Estrategia

Además de las reuniones frecuentes de revisión a la estrategia y de las operaciones, las organizaciones requieren implementar una reunión independiente que

pruebe si las hipótesis estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Desde la generación del primer mapa estratégico y en general de la implementación de las primeras etapas del modelo de gestión, la organización ha obtenido datos relevantes adicionales derivados de su propio desempeño y del entorno cambiante, tanto normativo como competitivo. También debe considerarse el cambio ocurrido en la organización que seguramente ha dado lugar a la generación de nuevas y potenciales ideas. La pregunta fundamental en esta etapa es la siguiente:

1. ¿Está funcionando nuestra estrategia? Realice una reunión de prueba y adaptación de la estrategia: independientemente de la periodicidad con la que se reúne el equipo ejecutivo para cuestionar y desafiar la estrategia, los autores del modelo consideran que las organizaciones deben realizar una reunión de prueba y de adaptación una vez al año, pudiendo ser hasta trimestralmente, esto dependería de la velocidad en el entorno competitivo, tecnológico y de consumo.

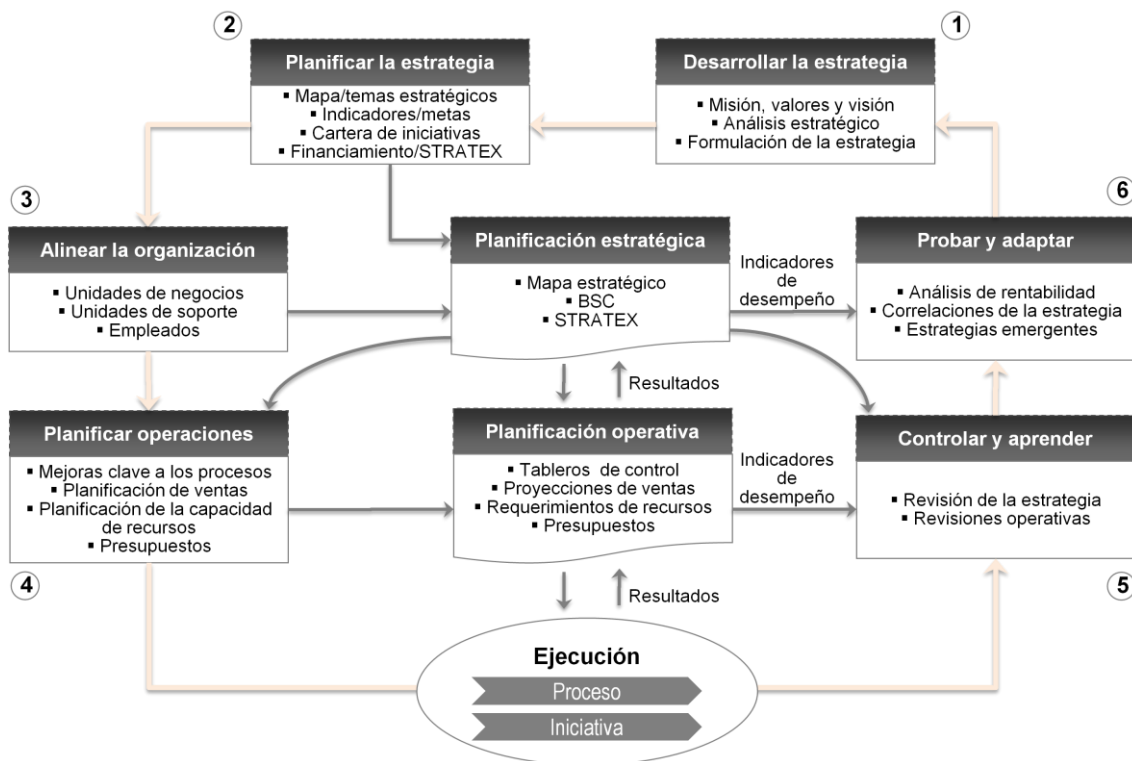
Estas reuniones deben recibir información mediante el análisis PESTEL, tal como se describió anteriormente, la diferencia es que ahora cuentan con otros inputs de información que describen los éxitos y fracasos de la implementación estratégica, los ejecutivos pueden formular nuevos enfoques. Otro informe que debe analizarse es el de relaciones entre las métricas de la estrategia, de esta manera también se valida y cuantifica la estrategia; cuando las correlaciones de la estrategia son cero u opuestas en signo a las expectativas de la estrategia, el equipo ejecutivo cuestiona o rechaza los componentes de la misma.

Capítulo 5

Aplicación de la función financiera en la estrategias de la organización a través del modelo Balanced Scorecard

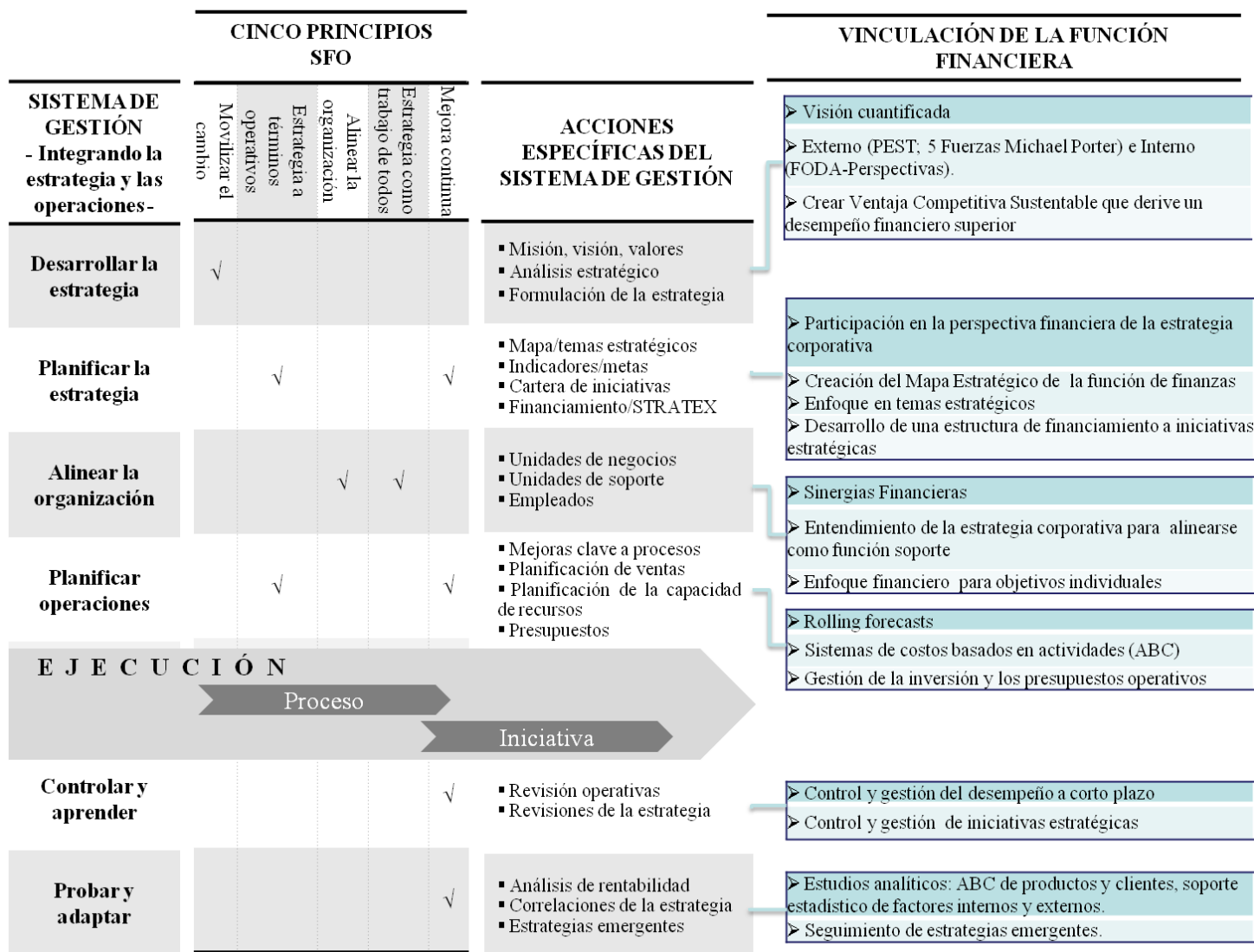
Ahora emplearemos el modelo de gestión descrito en el capítulo anterior para fines de describir la relevancia de la función financiera en la ejecución de estrategias de la organización, recordemos el modelo:

Figura 5-1: La arquitectura de un sistema de gestión estratégica.



A efecto de ilustrar de manera global los roles que hemos identificado para cada una de las etapas del modelo de gestión integral, se presenta la siguiente figura:

Figura 5-2: Vinculación de la Función Financiera con el Sistema Gestión Estratégica.



En la primera columna observamos las etapas del modelo de gestión integral, que van desde el desarrollo de la estrategia hasta el probar y adaptar la misma; en el siguiente bloque se relacionan los cinco principios identificados para las organizaciones focalizadas en la ejecución de la estrategia y la interacción que existe de estos con cada etapa del modelo de gestión integral; en el tercer bloque, se plantean las acciones detalladas que conforman cada una de las etapas del modelo de gestión integral y que inician con el fortalecimiento de la misión, la visión y los valores de la organización, concluyendo con los análisis de rentabilidad y la correlación de estrategias para probar y

adaptar la estrategia; el cuarto bloque, identificado como vinculación de la función financiera, es el que detalla y enlaza actividades financieras específicas para todo el proceso de gestión integral.

Ahora desarrollaremos cada uno de los temas específicos que vinculan la función financiera, abordando a manera de recordatorio breve la base de cada etapa del sistema de gestión integral.

5.1 Desarrollar la estrategia

De acuerdo al sistema de gestión de estrategias propuesto por Kaplan y Norton (2008)³⁹ las organizaciones deben iniciar por el desarrollo de la estrategia clarificando las misiones de valores y visión; realizando un análisis estratégico y formulando la estrategia, ¿Cuál es el rol que debe jugar la función financiera?

5.1.1 Misión, visión y valores

El objetivo de clarificar la misión, la visión y valores es afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y la conducción de la organización, con frecuencia la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución, esto representa la primera y gran barrera para la estrategia. La visión tiene que ser cuantificada, una declaración apropiada de visión tiene que definir:

- Un objetivo desafiante. Las empresas visionarias asumen objetivos grandes, poderosos y audaces
- Una definición de nicho. El objetivo debe estar orientado al mercado y expresar como quiere la empresa que el mundo la perspectiva.
- Un horizonte de tiempo. Los objetivos deben ser definidos en el mediano y largo plazo, esto puede llegar a ser de entre tres y diez años.

Las investigaciones demuestran que mas del 60% de las organizaciones no poseen una perspectiva integrada de la estrategia y por supuesto, para nuestro caso, las finanzas no están relacionadas con las estrategias de las unidades de negocios y la estrategia corporativa⁴⁰. De esta manera, es que se requiere, que la función financiera participe con un alto impacto en la definición de la visión para las organizaciones, ya que es quien orientará para la definición de metas ambiciosas que tengan indicadores claros de éxito. Por ejemplo, algunas organizaciones trazarán como visión el integrarse dentro del primer cuartil del mercado en el que se desempeñan, finanzas tendrá que proporcionar cifras confiables del estatus actual de la organización y el desarrollo que deberán tener dichas cifras para poder considerar el cumplimiento de esa visión.

³⁹ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008)

⁴⁰ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 69)

5.1.2 Análisis Estratégico

Cuando las organizaciones han definido totalmente el punto al que quieren llegar y han fortalecido su misión y sus valores es necesario realizar un diagnóstico detallado de la organización para posteriormente declarar la estrategia a seguir.

El diagnóstico que las organizaciones deben realizar es en un nivel externo y en un nivel interno. Las metodologías existentes para llevar a cabo diagnósticos organizacionales son múltiples, en esta ocasión mencionaremos aquellos que hemos detectado con mayor incidencia en la bibliografía referenciada. Ahora bien, las organizaciones pueden emplear cualquier metodología de diagnóstico, pero es deseable que estén consideradas la mayor cantidad de variables que puedan incidir en el desempeño superior que busca la organización.

El análisis externo debe considerar la evaluación del entorno macroeconómico, el impacto de las tendencias sobre las operaciones de la compañía. Este análisis puede ser reflejado en la metodología PESTEL; esta metodología refleja análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

El papel de la función financiera interviene en cualquiera de los seis análisis PESTEL e indudablemente debe considerar su participación en lo que concierne al análisis económico, proporcionando información confiable, histórica y proyectada sobre el horizonte de tiempo definido en la visión, considerando entre otros:

- Tipo de sistema económico de los países en que opera la organización.
- Ventajas comparativas del país sede.
- Eficiencia de los mercados financieros
- Costo de la mano de obra
- Índice de crecimiento económico
- Ingreso discrecional
- Tasa de desempleo
- Índice de inflación
- Tasas de interés
- Impacto de la infraestructura
- Impacto de las competencias de la fuerza laboral
- Etapa del ciclo económico
- Impacto de la intervención del gobierno en el mercado libre

Otra metodología empleada para el análisis externo es la propuesta por Michael Porter referente a la evaluación de las cinco fuerzas:

- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de proveedores
- La disponibilidad de sustitutos
- La amenaza de los nuevos entrantes

- La rivalidad del sector

El modelo de las cinco fuerzas calibra el nivel de atractivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando fuerza al sector, tanto de manera favorable como desfavorable. Este análisis debe incluir un resumen del desempeño de la compañía desde un enfoque financiero presentándolo con distintas razones financieras comparadas con la de los competidores del sector.

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización, para este análisis presentaremos dos herramientas; el análisis de la cadena de valor y la matriz FODA.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta ampliamente utilizada y propuesta también por Michael Porter, consiste en identificar los procesos sustantivos de la organización, es decir aquellos que generan valor e identificar los procesos de soporte. Este modelo ayuda a las compañías a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que el de sus competidores, para así, establecer una ventaja competitiva sustentable.

La función financiera actúa en este análisis estimando modelos de costos basados en actividades para cada proceso de la cadena de valor, esto les ayuda a identificar los procesos que desarrollan a menor costo que sus competidores, así como aquellos en los que tiene desventaja en términos de costo. Por ejemplo, el modelo brinda retroalimentación sobre si el mayor valor derivado de la diferenciación en un proceso dado excede los costos más altos de producir y entregar las características y servicios diferenciadores.

El análisis FODA hace referencia a identificar Las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la compañía. Esta herramienta es muy conocida y utilizada a pesar de ser bastante antigua, puede ser utilizada con una variante incorporando las cuatro perspectivas del mapa estratégico de un Balanced Scorecard. A continuación presentamos dos figuras, en la primera se ilustra la base de la matriz FODA y en la segunda la adecuación con las cuatro perspectivas.

Figura 5-3: Matriz Foda.

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la visión de la organización
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

Figura 5-4: Matriz Foda con la adecuación de las cuatro perspectivas.

Pautas de FODA				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual		Oportunidades de crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clarificarán la extensión y velocidad de las mejoras requeridas.
Cliente	Fortalezas y debilidades existentes en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por los clientes, competidores y el mercado.		Oportunidades para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus requisitos	Amenazas de los clientes y competidores
Procesos	Fortalezas en nuestros procesos internos; donde somos excelentes	Debilidades en nuestros procesos internos	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalezas y debilidades de la gente, la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas	Amenazas y riesgos para cumplir con estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura

Un análisis externo e interno realizado correctamente genera una gran cantidad de información para el equipo de gestión, utilizando las herramientas adecuadas esta información adquiere orden para estar en posibilidades de que la organización formule la estrategia.

5.1.3 Formulación de la estrategia

Existen diversas múltiples bibliografías sobre la formulación de la estrategia que tienen muchos enfoques derivados de las diversas escuelas del pensamiento estratégico, tales pueden ser los casos de estrategias de posicionamiento, visión basada en recursos, competencias centrales, los océanos azules, las estrategias emergentes, la cocreación del valor, filosofías de mejoras operacionales entre ellas TQM, SIX SIGMA, la norma ISO, etc. Cualquier enfoque estratégico de estas metodologías puede ser utilizado de manera efectiva para formular la estrategia; esta formulación puede traducirse en la siguiente etapa de este modelo de gestión.

El reto de la función financiera en la formulación de la estrategia lo podemos ubicar en la descripción que Kaplan y Norton (2008)⁴¹ consideran: Empezando desde arriba, la mayoría de las organizaciones utilizan alguna forma de cartera financiera para dar un marco a sus estrategias corporativas. Estas carteras presentan un perfil de las características financieras de cada unidad de negocios para encontrar el equilibrio deseado entre crecimiento, flujo de caja y riesgo. Los enfoques de gestión basados en el valor, como el valor económico agregado, se focalizan en la selección de objetivos que son consistentes con los objetivos de la perspectiva financiera a largo plazo. La gestión del riesgo organizacional se focaliza en la reducción de los riesgos financieros, operativos, tecnológicos, y del mercado que pueden dañar la capacidad de la compañía para ejecutar la estrategia. No obstante, estos enfoques hacia la estrategia financiera y la gestión del riesgo no muestran las propuestas de valor para el cliente, los procesos de negocio clave o la inversión en activos intangibles, que son críticos para una creación de valor sostenida.

Los autores del modelo de gestión estratégica indican que los enfoques de formulación de estrategia típicamente presentan su focalización en los clientes, tal es el caso de Porter, que enfatiza la selección del foco en los segmentos de mercado y clientes y la decisión de ganar en ese segmento mediante una estrategia de bajo costo o una estrategia diferenciada. Chris Zook, sostiene que la mayoría de las compañías exitosas construyen estrategias alrededor de los nichos de mercado centrales en los que tienen conocimiento técnico, credibilidad y un profundo conocimiento de las preferencias de los clientes. Por ejemplo, Chris Zook cita a organizaciones como Bausch & Lomb, que tuvieron un bajo desempeño después de diluir su foco al ingresar a nuevos nichos y que solo regresaron al sendero del éxito cuando volvieron a los segmentos de mercado en los que ya habían triunfado. Las compañías que adoptan el enfoque del océano azul desarrollan un posicionamiento competitivo sostenible y creativo para una gran base de clientes.

De esta manera, lo que debemos considerar en la función financiera, es que, aun siendo la perspectiva superior en la construcción de los mapas estratégicos, debe ser consciente de la alta relación causal que debe mantener con el resto de los enfoques de la organización.

⁴¹ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, págs. 79-81)

5.2 Planificar la Estrategia

Las actividades desarrolladas en la etapa anterior arrojan definiciones que son de gran valor, pero que no pueden llegar a conducir al éxito de las organizaciones en su objetivo fundamental de crear valor si no son montadas en una estructura de estrategia. El proceso para planificar la estrategia convierte la declaración del rumbo estratégico en objetivos que serán monitoreados por indicadores a fin de dar cumplimiento a la meta trazada y que serán apoyados fundamentalmente por una cartera de iniciativas estratégicas.

5.2.1 Mapa/Temas Estratégico

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y aterrizarlas a términos operativos, como se ha comentado es conveniente que los objetivos estratégicos planteados sean estructurados en temas estratégicos que vinculan los objetivos a lo largo de las cuatro perspectivas. Los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en las perspectivas de los procesos internos, es decir un tema estratégico basado en los procesos puede establecer una relación causal hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; aunque menos común, es posible también que las organizaciones desarrollen temas estratégicos de manera horizontal, fundamentándolos en la perspectiva, como puede ser el caso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el caso de la creación de mapas estratégicos corporativos y de las unidades de negocio, la función financiera se ubica en el rol fundamental al presentarse con el planteamiento de objetivos en la perspectiva financiera y cuyo concepto básico es la generación de valor. Recordemos que la estrategia financiera definida por el corporativo será la misma que se coloque en las perspectivas financieras de todos los mapas estratégicos de las unidades de negocio.

Por las razones descritas al final del párrafo anterior concentraremos el desarrollo de los mapas estratégicos de esta etapa de planificación de la estrategia en algunas propuestas para desarrollar el mapa estratégico de la función financiera, concebida esta como unidad de soporte. Se presentarán algunas propuestas desarrolladas de manera específica para esta función y que han sido diseñadas como una forma de plantillas por los doctores Kaplan y Norton y por la firma de consultoría Balanced Scorecard Collaborative.

De acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton (2005)⁴², la organización de finanzas es quizá la más poderosa de todas las unidades de soporte. Mide y controla los recursos financieros de la organización, interpreta y aplica números estándares contables y requisitos de cumplimiento impuestos por las autoridades reglamentarias

⁴² (Kaplan & Norton, Alignment, 2005, págs. 186-201)

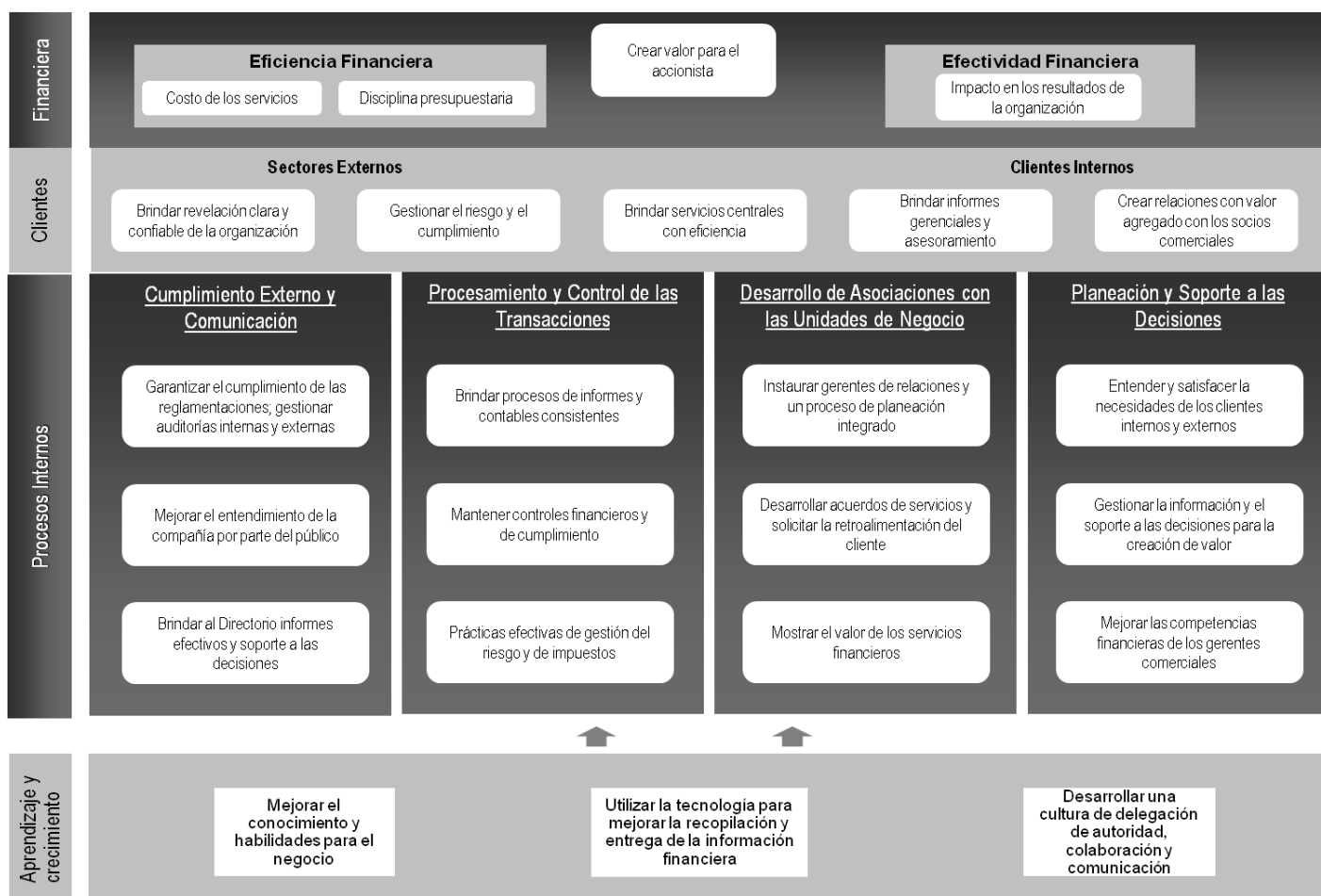
externas. También se comunica con las diversas partes interesadas y vinculadas con la organización, incluyendo a los accionistas, analistas, el Consejo de Administración, las autoridades tributarias, los entes reguladores y los acreedores.

La función de finanzas enfrentó cambios drásticos durante la última década. Los escándalos derivados de los informes corporativos dio origen a la ley Sarbanes-Oxley (en los Estados Unidos), que obligó a un análisis más minucioso de los informes, procesos internos y controles de las organizaciones. Las tecnologías electrónicas, como Internet, revolucionaron los procesos de pagos, facturación, inventario y cadena de abastecimiento. La nueva economía basada en el conocimiento, en la que el 80 por ciento o más del valor corporativo deriva de los activos intangibles, requirió sistemas de medición y gestión que pudieran ir más allá de los informes financieros y presupuestos tradicionales. Además, surgieron nuevos enfoques de medición, tales como el valor agregado económico, los pronósticos rolling*, la gestión del coste en función de actividades, y los BSC. Las organizaciones de finanzas contemporáneas deben enfrentar las limitaciones y requerimientos de reciente imposición y, simultáneamente, aplicar nuevas metodologías de medición y gestión que ayudan a impulsar la implantación de la estrategia organizativa hacia el futuro.

Los grupos de finanzas responden a estos desafíos ampliando su función histórica de guardianes de los números y forjando nuevas asociaciones con las unidades de negocio y los directivos corporativos. Un estudio reciente describió el papel del nuevo director de finanzas (CFO) como asesor principal en el rendimiento. Otro estudio citado por Kaplan y Norton y realizado por Booz Allen Hamilton reveló que “los CEO consideran a sus directores de finanzas como sus principales colaboradores para impulsar esfuerzos de transformación organizativos; también citan a Clayton Daley, CFO de Procter & Gamble, describió el doble papel de los CFO actuales de esta manera: “A nivel consciente, creo que estoy usando dos sombreros. Soy responsable de los problemas contables tradicionales, como flujo de caja, capital y estructura de costos. Pero mi papel se relaciona cada día más con la estrategia y las operaciones”.

Con el fin de capturar las responsabilidades múltiples de la función financiera, los autores del modelo de ejecución estratégica han propuesto en su obra *alignment* un mapa estratégico genérico:

Figura 5-5: Mapa estratégico genérico.



Podemos capturar estas responsabilidades múltiples utilizando un mapa estratégico genérico de la función finanzas. Los objetivos financieros son operar la función finanzas de manera eficiente y mantenerse dentro del presupuesto autorizado para su mix de actividades reglamentarias, de cumplimiento, control y soporte a las decisiones. El tema de la eficiencia también implica ayudar a al compañía alcanzar sus objetivos de reducción de costes y mejora de la productividad pro medio de un proceso presupuestario adaptable y efectivo, procesos disciplinados de asignación de recursos e inversiones, informes operativos y retroalimentación que respalden los programas de productividad y mejoras continuas de los empleados. El objetivo de la efectividad, derivado de los objetivos del BSC organizativo en los que incide la función finanzas, compartirá los indicadores organizativos del éxito como el aumento de los ingresos, el retorno sobre el capital y la ganancia económica.

El mapa estratégico de la función finanzas tiene dos tipos de clientes: los sectores externos y los socios de negocios internos. Los primeros – que incluyen a los accionistas, el consejo de administración, los analistas y los entes reguladores- recurren a la función finanzas para recibir informes e información trimestrales y anuales de alta calidad, gestión del riesgo corporativo y controles y cumplimiento que aseguran que la

organización está funcionando dentro de fronteras éticas y legales. Los clientes de las unidades internas desean una ejecución consistente y de bajo costo de los procesos contables y financieros básicos – nómina de pago, cuentas a pagar y por cobrar, cierres mensuales y consolidación- además de documentos de naturaleza informativa para el asesoramiento financiero y de gestión y para dar respaldo a sus estrategias.

Los procesos internos que ofrecen estos beneficios a los clientes externos e internos se desarrollan en torno a cuatro temas.

- Cumplimiento externo y comunicación: resolver las necesidades de los sectores externos mediante el cumplimiento de las normas, una efectiva comunicación de la economía y la estrategia de la compañía, informes al consejo de administración y soporte a las decisiones, y la supervisión de los procesos de auditoría interna y externa.
- Proceso de las transacciones y controles: ser operativamente excelente en el proceso de las transacciones, la administración de los registros, los informes financieros, la gestión del riesgo y tributaria, los controles internos y el cumplimiento. Estos son los procesos necesarios que toda organización espera que su función finanzas realice de forma correcta.
- Desarrollo de acuerdos con las unidades de negocio: desarrollar el entendimiento de los requisitos de las unidades de negocio respecto del soporte a la gestión financiera, e instaurar un proceso profesional para aportar este conocimiento.
- Planificación y soporte a las decisiones: cumplir con el plan de soporte estratégico desarrollado en conjunto con las unidades de negocio; convertirse en los asesores financieros de confianza de los gestores de las BU ofreciendo e interpretando la información financiera y proporcionando herramientas analíticas que den respaldo a las decisiones de negocio, el control de gestión y la implantación de la estrategia.

Los objetivos del aprendizaje y crecimiento de la función finanzas describen los requisitos de transformación de su nuevo papel. Debe mantener sus competencias históricas en las áreas de contabilidad, informes financieros, cumplimiento y controles. Pero debe potenciar estas capacidades para desarrollar nuevas competencias entre sus empleados que les permitan entender las operaciones y la estrategia y trabajar con efectividad con los gestores de línea de las unidades de negocio. Muchas empresas requieren hoy que todos los directores de finanzas destinen tiempo a trabajar en sus unidades operativas, a menudo en cargos de línea. Johnson & Johnson⁴³ proporciona a sus nuevos empleados de la función finanzas un programa de formación de dos años para que los gerentes financieros se centren en los clientes, entiendan al mercado, tengan aptitudes para el trabajo en equipo y capacidad para ser agentes del cambio positivos.

⁴³ (Kaplan & Norton, Alignment, 2005, pág. 190)

Casi todas las actividades rutinarias de proceso e informes de transacciones han sido automatizadas, y esto exige al personal de finanzas tener sólidas capacidades en tecnologías de la información. Deben garantizar la validez e integridad de los sistemas financieros y mejorar los sistemas de proceso de transacciones, tales como el ERP (Planificación de recursos de la empresa), con aplicaciones analíticas de más alto nivel capaces de transformar a los datos y las transacciones sin procesar en información y conocimiento para los gestores.

Para sobresalir en el tema de planificación y soporte a las decisiones de la perspectiva de los procesos internos, la función finanzas no puede limitarse a ser un guardián de los números objetivo e independiente que se mantenga fuera. Necesita una nueva cultura y un nuevo clima en el que los profesionales se puedan convertir en asesores financieros con valor agregado para los gestores y directivos. Pero mientras se transforman en “asesores principales en desempeño”, los gerentes de finanzas deben prepararse.

Los directores de finanzas deben tener un sólido sistema de valores que los ayude a lograr el equilibrio entre contribuir y ser miembros leales de un equipo y representar las necesidades y expectativas de los sectores externos con respecto a la integridad, el control, la gestión del riesgo y la creación a largo plazo de valor para los accionistas.

A continuación presentamos otras dos propuestas que se ubicaron sobre mapas estratégicos genéricos para la función financiera, recordemos que estas plantillas son proposiciones que se desarrollan considerando los aspectos más relevantes de la unidad de soporte que tiene a cargo las finanzas de la organización, pero cada área de finanzas debe enfocar la creación de su Mapa Estratégico de acuerdo a sus particularidades, siendo consciente de lo vital que es considerar la alineación corporativa y de las unidades de negocio, sin descartar su interrelación con otras unidades de soporte.

Figura 5-6: Propuesta 1 sobre mapa estratégico genérico para la función financiera.

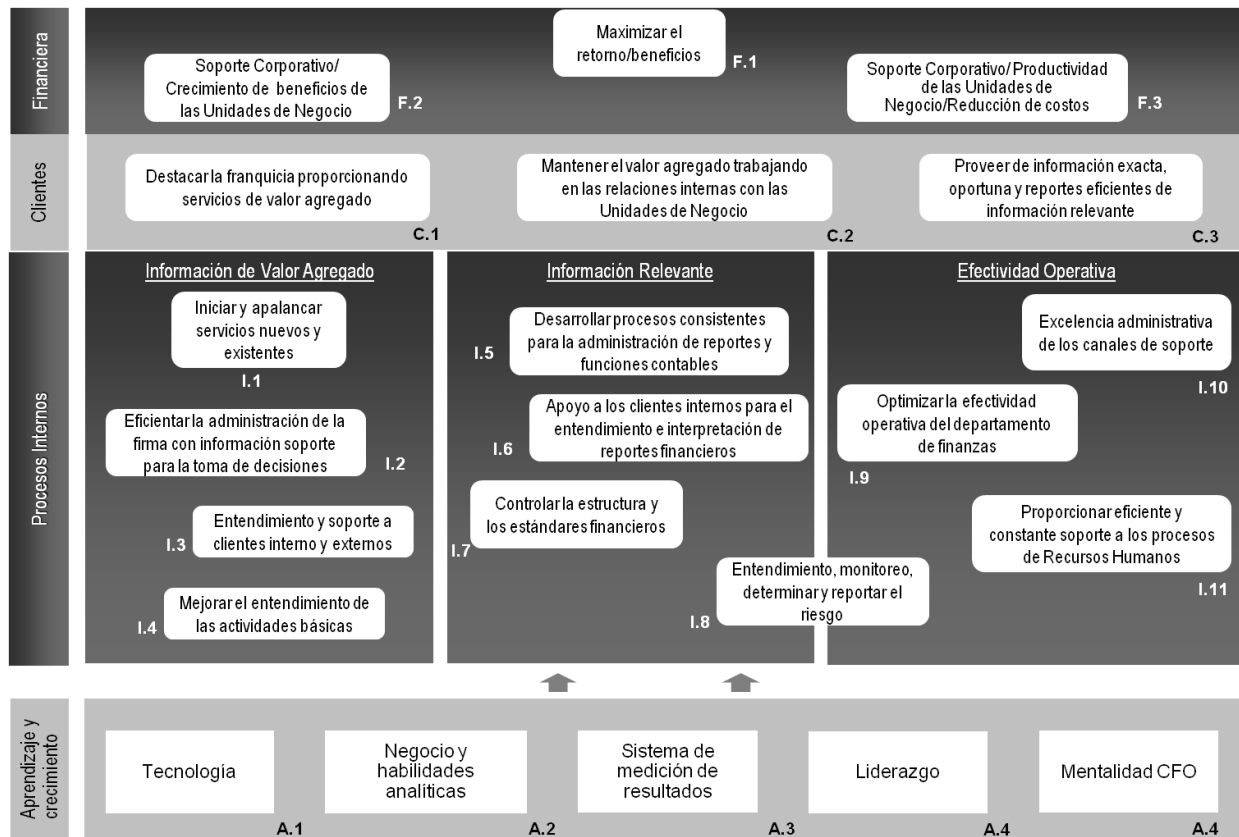
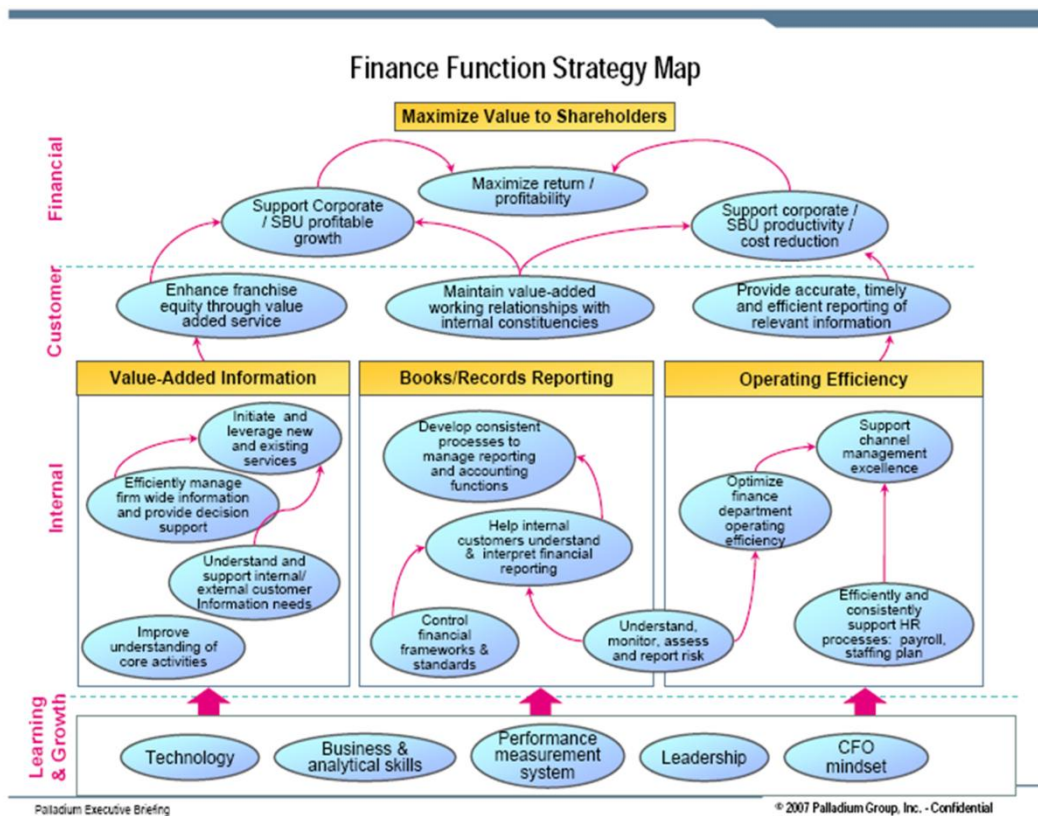


Figura 5-7: Propuesta 2 sobre mapa estratégico genérico para la función financiera.



5.2.2 Financiamiento / STRATEX

No es sencillo relacionar a la estrategia con la acción. El presupuesto –sistema tradicional de control de gestión- se focaliza en el desempeño y la rendición de cuentas de los centros de responsabilidad (como los centros de ganancias y costos) y los departamentos funcionales. Cada unidad de negocio, grupo de apoyo y departamento funcional cuenta con su propio presupuesto.

Si el financiamiento de las iniciativas estratégicas proviene de estos presupuestos, peligrará el éxito de la estrategia. Por ejemplo, si una empresa necesita recursos para una iniciativa estratégica cuyo fin es actualizar competencias específicas de los empleados, y que requiere que los fondos provengan del presupuesto de capacitación de la organización de recursos humanos, esta iniciativa estratégica debe competir por tales recursos con otros proyectos que el departamento de recursos humanos desee apoyar. Esta fragmentación de iniciativas a menudo diluye y hasta destruye la responsabilidad y el financiamiento requeridos para ejecutar la estrategia. En lugar de tener una estrategia con un nivel de financiamiento que respalde las iniciativas estratégicas necesarias, estas últimas dependen de múltiples fuentes de recursos de propiedad y responsabilidad fragmentadas. Según nuestra experiencia, es común ver que la ejecución de la estrategia fracasa porque un departamento canceló o postergó el financiamiento de una iniciativa estratégica para evitar gastar más de lo que permitía el presupuesto.

Desde hace mucho tiempo, las empresas diferencian los fondos operacionales de los fondos de capital para separar los gastos que respaldan a la mejoras a corto plazo de los necesarios para proporcionar beneficios en múltiples periodos. Las organizaciones clasifican los gastos de su sistema financiero como gastos operativos (OPEX) y gastos de capital (CAPEX). En este caso, se habla de crear una tercera categoría, los gastos estratégico (STRATEX), para separar los recursos necesarios para implementar las iniciativas que proporcionan beneficios a largo plazo.

Los doctores Kaplan y Norton señalan que el equipo ejecutivo debe establece una reserva de fondos específica e idealmente restringida con el fin de apoyar las carteras de iniciativas para todos los temas estratégicos. Los gerentes funcionales y de las unidades de negocio, presionados por obtener resultados a corto plazo, a menudo reasignan los fondos de iniciativas específicas destinadas a alcanzar resultados de largo plazo a iniciativas generadoras de mejoras a corto plazo. Si no se separa el financiamiento, los gerentes pueden considerar que la cartera de iniciativas estratégicas es discrecional y fácil de manejar siempre que las operaciones a corto plazo estén dando los resultados previstos. Los gerentes con horizontes de corto plazo caen fácilmente en la tentación de retrasar o transferir fondos de las iniciativas estratégicas para focalizar al personal, el financiamiento y la atención disponibles en la mejora del desempeño operacional a corto plazo.

Por lo general, el presupuesto de capital se aplica a una inversión propuesta en activos tangibles, instalaciones y equipos. Los gerentes calculan el flujo de caja descontado para determinar si los beneficios futuros de flujo de caja generados por la inversión amortizarán la inversión inicial y el costo de oportunidad del capital atado a dicha inversión. El presupuesto de capital funciona mejor cuando los beneficios futuros de flujo de caja pueden calcular explícitamente a partir de la nueva inversión, aunque algunos enfoques más nuevos cuantifican beneficios hasta cierto punto inciertos o intangibles generados por las inversiones en bienes, instalaciones y equipos. STRATEX está diseñado para mejorar los activos intangibles que proporcionan capacidades organizacionales, como la capacitación y las bases de datos de clientes. Un proceso formal para determinar el nivel de financiamiento de STRATEX permite a las empresas someter las iniciativas estratégicas a revisiones rigurosas y disciplinadas, como las que se llevaron a cabo para los gastos CAPEX en activos tangibles. El impacto previsto de dichas inversiones en el crecimiento de los ingresos y la productividad puede incorporarse entonces al rolling Forecast financiero actualizado de la empresa.

¿Cuál es la cantidad de recursos que debe destinarse al presupuesto de iniciativas estratégicas?, claramente, no es posible que las iniciativas obtengan recursos ilimitados, justificando su aportación estratégicas, una propuesta es que se estime la inversión en las iniciativas actuales y se parta de ese monto. El nuevo proceso para racionalizar y seleccionar iniciativas enfocadas a la estrategia, permitirá aplicar el mismo nivel de gasto, destacando solo aquellas de mayor impacto y plenamente justificadas. Otra propuesta es que se establezca un porcentaje fijo en relación a las ventas reportadas por la organización, el nivel de porciento suele estar asociado al que marque el giro de la

empresa por un parámetro comparativo a través de Benchmarking y de los criterios de los ejecutivos con otras medidas relacionadas, por ejemplo, esto suele darse también en la determinación de gastos administrativos, gastos de venta, etc.

5.3 Alinear la Organización

La alineación estratégica es un tema de suma importancia dentro del modelo Balanced Scorecard y su modelo de gestión la considera de manera específica dentro de una de las actividades, como ya se ha mencionado en el apartado específico del tema, las organizaciones constan de diversas unidades de negocio y de soporte, de este modo, es vital que la estrategia se encuentre integrada en cada una de ellas e inclusive al nivel personal de los trabajadores, de otra manera sería poco probable que la estrategia sea exitosa.

5.3.1 Alineación de las unidades de negocio

La estrategia corporativa debe describir como se propone crear la organización mayor valor a partir del conjunto de unidades de negocio que la conforman, es decir, estas unidades no trabajan de forma independiente con su propia estructura de capital y de gobierno.

Las unidades de negocio logran sinergias a partir de su conjunto y a través de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico pueden ser descritas.

Sinergias financieras:

- Adquirir e integrar a otras empresas de manera efectiva.
- Operar los capitales de modo eficiente mediante el uso de información privada de cada unidad para asignar capital a oportunidades productivas.
- Llevar a cabo procesos de excelente supervisión y gobernanza en la función financiera.
- Coadyuvar fuertemente en el logro de capacidades a escala o especializadas a través de recursos compartidos de fabricación, investigación, distribución o marketing.
- Apoyar con información estratégica en las negociaciones que se lleven a cabo con entidades externas, como proveedores de capital, abastecedores e instancias de gobierno.
- Participar activamente en las estrategias para determinar clientes comunes a los que se les pueda ofrecer una propuesta de valor distintiva caracterizada por el bajo costo soluciones personalizadas.
- Establecer indicadores de desempeño que permitan calificar la actuación individual y global de la organización.

Es esta la forma en que la función financiera debe participar en un proceso que es sumamente complejo, pero de alto impacto para la organización: la alineación estratégica.

5.3.2 Alineación de las unidades de soporte

Dentro de la cadena de valor, se identifica a la función financiera como una unidad de soporte. Las unidades de soporte deben tener claro las estrategias corporativas y las de las unidades de negocio antes de alinear sus actividades con dichas estrategias. Una vez realizado esto, es que las unidades de soporte deben desarrollar su propio modelo de Balanced Scorecard para optimizar las estrategias que lo sustentan.

La alineación de las unidades de soporte con las unidades de negocio, generalmente queda estipulada en un acuerdo de nivel de servicio, que es un contrato interno que mide el desempeño de los compromisos que se establecen entre ambas partes.

Los mapas estratégicos de las unidades de soporte deben mantener en su perspectiva financiera los objetivos estratégicos diseñados para la estrategia corporativa, de manera que no pierdan el foco en lo que la organización ha trazado para el cumplimiento de la visión y quede claramente establecido la contribución de la unidad de soporte, en este caso, con mayor razón el mapa de la función de finanzas.

¿Los mapas estratégicos de las unidades de soporte deben considerar temas estratégicos?

Definitivamente sí, la creación de un mapa estratégico en un proceso de soporte debe mantener la estructura de los mapas estratégicos de los procesos sustantivos y por tanto, deben establecer temas estratégicos, Kaplan y Norton (2008)⁴⁴ consideran que comúnmente se consideran tres temas en la perspectiva de procesos internos que les permiten lograr sus objetivos financieros y de clientes:

- Excelencia operacional, hace hincapié en la reducción del costo relacionado con la operación de la unidad.
- Gestión de la relación con sus clientes internos.
- Soporte estratégico que proporciona la unidad al negocio, como el ofrecimiento de capacidades nuevas que optimicen las estrategias de las unidades de negocio.

Es en estos temas que se ha reflejado la propuesta de objetivos planteada en la etapa de planificación de la estrategia para la función financiera.

⁴⁴ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 174)

5.3.3 Alineación al nivel de los empleados

El nivel más particular del proceso de alineación se da en los empleados, es aquí donde se debe plantear el compromiso de los trabajadores para dar cumplimiento en los niveles estratégicos y operativos a la estrategia que se ha trazado para dar cumplimiento a la visión establecida.

El proceso de alineación de los empleados se lleva a cabo en tres pasos:

1. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
2. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

La función financiera tiene su intervención en este proceso dentro de la segunda etapa, es decir, en la relación entre objetivos e incentivos personales. De manera lógica se visualiza su participación en el desarrollo de esquemas de compensación salarial que van asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto es, mediante las previsiones presupuestales y flujos para el nuevo esquema de nómina.

Sin embargo, un rol sumamente importante, es que los empleados deben poder traducir sus actividades en el impacto que estas tendrán dentro de las perspectivas, por supuesto, esto incluye la financiera. El trabajador define metas para mejorar las cifras de ingresos o de costos. Estas actividades son creadas y validadas en conjunto con personal especializado y terminan por establecer metas que se traducen en incentivos asociados al cumplimiento de las mismas.

5.4 Planificar Operaciones

Esta etapa corresponde a la vinculación entre la estrategia y las operaciones, dentro del sistema integral de gestión y contiene dos elementos fundamentales:

- Mejorar los procesos clave.
- Desarrollar el plan de capacidad de recursos.

Ahora veremos el rol de la función financiera en estos dos subprocesos.

5.4.1 Mejorar los procesos clave

Este subproceso relaciona las mejoras a los procesos de negocio con las prioridades estratégicas, las mejoras de los procesos (seis sigma, calidad, reingeniería, etc.) deben estar alineadas con la estrategia. Los programas de mejora a la calidad y a

los procesos existían mucho antes de la introducción del Balanced Scorecard. A menudo los modelos de calidad se enfocan en mejorar procesos locales y tácticas no relacionadas con la estrategia, lo que implica asignación de recursos, es decir esta asignación ocurre independientemente de la definición de prioridades estratégicas.

La función financiera debe monitorear las asignaciones de recursos y verificar su enlace a situaciones que sean clasificadas como importantes para los procesos, ya sean a nivel estratégico o como en este caso, a nivel táctico, donde pudiera ser más factible que se presentara una fuga de recursos sin razón de ser.

Por otro lado es importante destacar que las metodologías de mejoras a los procesos aplican de manera muy consistente tableros de control de indicadores, estos tableros difieren de los de Balanced Scorecard de distintas maneras; lo que es importante destacar en este punto es que los tableros operacionales muy seguramente no contendrán indicadores financieros por lo que es importante analizar muy bien esta situación antes de querer forzar la introducción de las finanzas, los tableros de control operativos se focalizan en la métrica de los procesos que los empleados pueden modificar con sus acciones cotidianas, pueden reflejar el desempeño por día e incluso por hora, de manera que los empleados reciben una retroalimentación rápida y oportuna sobre el desempeño más reciente.

5.4.2 Desarrollar el plan de capacidad de recursos

Este subproceso relaciona la estrategia con las proyecciones de la capacidad de recursos y el gasto en los recursos operativos y de capital requeridos para el cumplimiento del plan estratégico. Kaplan y Norton (2008)⁴⁵ describen un marco amplio que integra la planificación estratégica con la asignación de recursos, las proyecciones financieras y un proceso dinámico de elaboración de presupuesto. La innovación clave de este marco es un modelo de costos basado en las actividades e impulsado (o direccionado) por el tiempo (TDABC), este consta de cinco pasos:

1. Utilizar la planificación de los ingresos basada en impulsores para obtener proyecciones de ventas para los períodos futuros.
2. Traducir las proyecciones de ventas de alto nivel en un plan operativo y de ventas detallado.
3. Incorporar el plan operativo de ventas, así como las eficiencias proyectadas del proceso, a un modelo TDABC que proyecta la demanda de la capacidad de recursos.
4. Obtener proyecciones dinámicas (presupuestos) para los gastos operacionales y de capital (OPEX y CAPEX).
5. Estimar la rentabilidad financiera proforma por producto, cliente, canal y región.

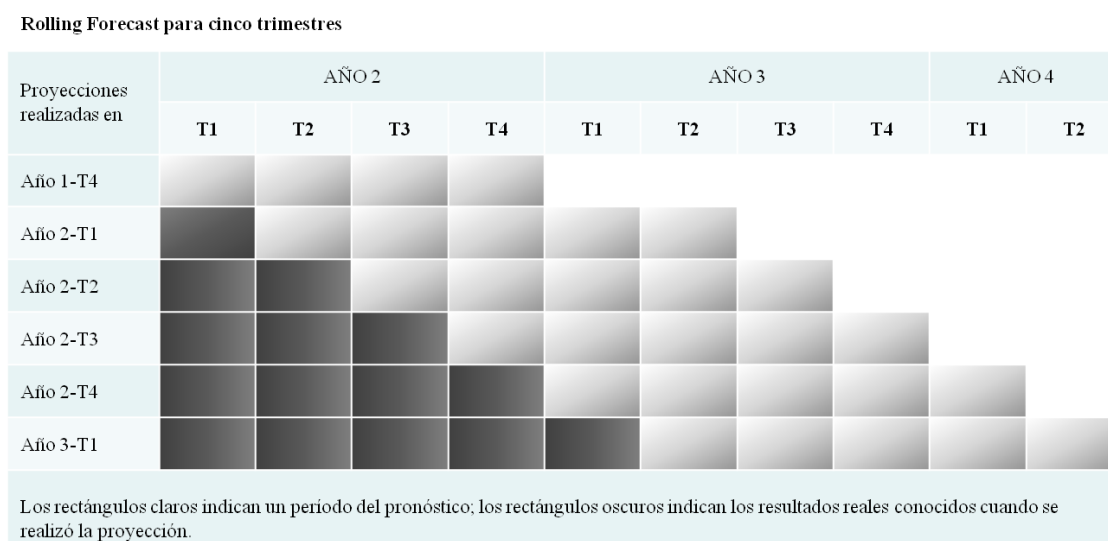
⁴⁵ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, págs. 235-256)

1. Utilizar la planificación de los ingresos basada en impulsores para obtener proyecciones de ventas para los períodos futuros.

Ya se describió como las compañías desarrollan sus estrategias y seleccionan las iniciativas estratégicas y mejoras a los procesos que darán impulso a las acciones de corto plazo, sobre la base de estas acciones y teniendo presentes las metas de crecimiento que fueron establecidas en la perspectiva financiera y de clientes, las compañías requieren realizar pronósticos de sus ingresos y su mix de corto plazo.

Para evitar la rápida obsolescencia e ineficacia de la información en los pronósticos anuales de ventas, muchas organizaciones ahora pronostican las ventas, como mínimo, trimestralmente y el período del pronóstico supera el ejercicio fiscal que se encuentra en curso. Por lo general se consideran las previsiones constantes de cinco o seis trimestres. Estos pronósticos suelen ser conocidos en la metodología de Balanced Scorecard como Rolling Forecast en la siguiente figura observamos un ejemplo de su presentación:

Figura 5-8: Presentación de análisis Rolling Forecast.



En la función financiera lo que vale la pena considerar, de acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton (2008), es que las compañías necesitan proyecciones actualizadas porque aquellas que cotizan en bolsa quieren evitar sorpresas desfavorables con sus inversionistas y analistas. Las compañías que imprevistamente anuncian que las ventas y utilidades no cumplieron con las expectativas del mercado experimentan una fuerte caída en sus precios. Esta reacción desfavorable tiene dos orígenes. En primer lugar los mercados se decepcionan cuando el desempeño financiero no cumple con las expectativas, no obstante que los inversionistas sofisticados comprenden que las compañías operan en entornos inciertos y desafiantes. La segunda razón, es que los inversionistas no esperan que los ejecutivos senior se sorprendan con el contenido de sus propios anuncios de utilidades, esto implica que carecen de sistemas de información

y control adecuados para detectar que el desempeño real está por debajo de los pronósticos, lo cual se traduce en desconfianza. Los equipos ejecutivos deben pronosticar resultados de manera continua para que las expectativas del mercado se encuentren en sintonía con el desempeño financiero más probable.

Los pronósticos con información confiable y oportuna son vitales para los procesos de planificación financiera a corto plazo, ya que los cambios en las ventas y gastos afectan la entrada y salida del efectivo. El departamento contable debe administrar los saldos de caja y recurrir a los bancos o las líneas de crédito para no caer en riesgo de no contar con efectivo, por lo que no se puede operar con un plan mensual que fue realizado entre seis y 12 meses antes, por la sencilla razón de que ya no refleja las condiciones económicas y del mercado actuales.

De acuerdo a lo señalado por los autores, los procesos de Rolling Forecast no deben confundirse con la necesidad de crear un presupuesto cada cuatro meses. La realización de los Rolling Forecast implica que solo se actualicen algunos inputs de ingreso de alto nivel y quizá en algunos casos los márgenes brutos.

Procesar los pronósticos de ingresos es muy complicado, los autores del Balanced Scorecard sugieren utilizar un modelo basado en los impulsores de ventas: 1) Desempeño del nuevo producto, 2) Desempeño de la publicidad, 3) promociones de venta, 4) desempeño del precio, 5) desempeño de las muestras y 6) distribución.

2. Traducir las proyecciones de ventas de alto nivel en un plan operativo y de ventas detallado.

Un plan operativo detallado brinda el input esencial para el modelo de planificación de la capacidad de recursos. El plan operativo especifica la cantidad, la naturaleza y el mix previsto de pedidos de ventas individuales, lotes de producción y transacciones. Citemos un ejemplo, las implicaciones operativas que traen el pronosticar la entrada de \$10 millones en ventas que provienen de 100 pedidos de \$10,000 cada uno difieren mucho de generar los mismos \$10 millones en ventas a partir de 100 mil pedidos de un promedio de \$10 pesos cada uno. El resultado de este segundo paso es un pronostico de ventas y operaciones lo suficientemente detallado como para traducirlo en requerimientos de recursos.

La función financiera entra fuertemente en el siguiente paso, que propiamente es, la innovación que Norton y Kaplan presentan.

3. Incorporar el plan operativo de ventas, así como las eficiencias proyectadas del proceso, a un modelo TDABC que proyecta la demanda de la capacidad de recursos.

En este paso se necesita que la compañía tenga en marcha un modelo TDABC, se trata de un nuevo enfoque hacia los costos que resulta más rápido, simple y flexible que

el modelo tradicional de costos basados en las actividades. El modelo TDABC asigna costos a los productos, servicios y clientes sobre la base de dos parámetros fundamentales:

- I. El costo de proveer capacidad de recursos a cada departamento y proceso operativo, medido como los costos de los recursos suministrados al departamento dividido por la capacidad práctica (medida en general, según el tiempo disponible para el trabajo productivo en cada periodo).
- II. La capacidad (tiempo) que requiere cada departamento o proceso para manejar las transacciones de productos o clientes.

Al incorporar los datos pronosticados sobre las operaciones y las ventas al modelo TDABC, los planificadores transforman el modelo ABC de un ejercicio de toma de instantáneas en una herramienta de gestión que incidirá en los costos y la rentabilidad futuros. De esta manera la compañía tiene una visión anticipada de donde puede producirse un déficit de recursos en los periodos futuros, así entre otras cosas, puede comenzar con el proceso de adquisición de capital para garantizar los niveles adecuados de capacidad física. Si ocurriera lo contrario, es decir que el pronóstico demostrara que las ventas van a decaer la función financiera puede comenzar a planificar la manera de deshacerse de capacidad.

4. Obtener proyecciones dinámicas (presupuestos) para los gastos operacionales y de capital (OPEX y CAPEX).

A los gastos necesarios para la dotación de personal y la operación de los equipos e instalaciones generalmente se los clasifica como gastos operativos (OPEX). A los gastos requeridos para agregar capacidad de equipos y tecnología y adquirir espacio para respaldar el crecimiento de las operaciones futuras se los considera como gastos de capital (CAPEX). Los contadores financieros determinan si un determinado tipo de gasto es parte de OPEX, y se incorpora a la cuenta de resultados, o CAPEX, que se capitaliza en el balance y deprecia con el paso del tiempo mediante la cuenta de resultados.

Antes de finalizar el proceso de cálculo del presupuesto, la compañía necesita un conjunto adicional de estimaciones: las proyecciones del nivel de gastos discrecionales en rubros como investigación, desarrollo, publicidad, promoción, capacitación y, por supuesto, iniciativas estratégicas. Los gastos proyectados de estos rubros, discrecionales no guardan una relación causal estrecha con los niveles operativos y de ventas y, por lo tanto, requieren un cálculo paralelo con la actualización trimestral de ingresos. El nivel de gastos en estos rubros discrecionales sigue quedando a criterio de ejecutivos experimentados y no es una decisión que pueda automatizarse mediante un modelo analítico.

Por ende, para completar el ejercicio de proyectar los niveles de gastos de los periodos futuros, el planificador debe solicitar a los equipos ejecutivos las estimaciones

de los niveles autorizados de gastos discrecionales. Los contadores financieros clasifican buena parte de estos gastos como gastos generales y administrativos aunque, anteriormente se señaló que la inversión en iniciativas estratégicas debería clasificarse como un nuevo rubro de la cuenta de resultados, llamado STRATEX.

5. Estimar la rentabilidad financiera proforma por producto, cliente, canal y región.

Además del nivel total de gasto estimado para el periodo del pronóstico, el modelo TDABC brinda fácilmente el detalle del estado de pérdidas y ganancias por producto, cliente y región. Después de todo, la demanda total de suministros y gastos de recursos fue calculada totalizando las demandas de recursos de cada producto, cliente, canal y región, es decir, de cada transacción. Volviendo al plan detallado de ventas y operaciones, el modelo automáticamente atribuye el suministro y costo de cada tipo de recurso a la transacción, producto o cliente que desencadenó la demanda.

5.5 Controlar y Aprender

En esta etapa la organización supervisa y ajusta permanentemente su desempeño a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. El equipo ejecutivo orienta a la empresa celebrando una serie estructurada de reuniones. De acuerdo a Kaplan y Norton (2008)⁴⁶, aunque separar las reuniones de revisión operacional de las de la estrategia parezca lógico y sencillo de implementar, muchas empresas no logran realizar esta separación.

5.5.1 Reuniones de revisión de las operaciones

Estas reuniones, como ya sea mencionado anteriormente, evalúan el desempeño a corto plazo y dan respuesta a problemáticas que han surgido recientemente, para estos casos el personal de finanzas trata cuestiones de flujo de caja a corto plazo, incluidos el cobro de cuentas por cobrar, pagos atrasados a proveedores, operaciones del departamento contable y relaciones con los bancos.

De acuerdo a los autores del modelo muchos equipos de gestión llevan a cabo una reunión mensual de revisión financiera y este periodo suele estar asociado a la frecuencia con la cual muchas organizaciones realizan sus cierres financieros, sin embargo, es conveniente programar reuniones una vez por semana o incluso con periodicidad diaria a fin de revisar datos operativos, recordemos que la frecuencia de las reuniones se ve afectada por la rapidez con que fluyen los datos operativos, en estos casos una reunión diaria fomenta el aprendizaje y la resolución rápida de problemas, lo cual es de suma importancia considerar, dada la dinámica en que se encuentra sumergida la función financiera.

⁴⁶ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, págs. 271-272)

La reunión se prolonga solo el tiempo necesario para discutir cada tema, diseñar un plan de acción y asignar responsabilidades para llevarlo a cabo, deben ser breves altamente focalizadas y orientadas a la acción.

La función financiera debe revisar previamente datos sobre los impulsores de los ingresos que utilizarán en los análisis realizados con los gerentes de marketing a fin de alcanzar las proyecciones de ingresos del plan de ventas y proponer medidas para incidir en dichos impulsores.

5.5.2 Reuniones de revisión de la estrategia

En las reuniones de revisión de la estrategia, los equipos se reúnen para concentrar la discusión en la revisión de la estrategia, en su progreso; aunque existen ocasiones en un problema operativo puede llegar a tener tal impacto que esté afectando la estrategia, en estos casos el análisis de esta problemática es aceptada.

Los asistentes de estas reuniones no suelen cuestionar la validez de la estrategia, en lugar de ello, la discusión focaliza en identificar los riesgos para lograr la ejecución exitosa, intentan detectar situaciones que provoquen lentitud o alto en el camino estratégico y deciden las soluciones correctivas, lógicamente, esto va acompañado de la designación de responsables y de ser necesario, la consideración de programas de seguimiento.

De acuerdo a Norton y Kaplan (2008)⁴⁷, una mejor práctica actual propone que la agenda incluya una discusión sobre el desempeño financiero mensual.

La función financiera debe estar pendiente de las relaciones causales planteadas en el mapa estratégico y verificarlas con datos que proporcionen los indicadores de tendencia y los indicadores de resultado.

Además, los dueños de las iniciativas estratégicas deben presentar el estatus de las mismas, la función financiera debe estar pendiente con un informe de datos que correlacione el cumplimiento de las acciones estratégicas contenidas en las iniciativas.

5.6 Probar y Adaptar

No todas las estrategias a largo plazo son rentables, el modelo de Balanced Scorecard proporciona una estructura sólida y por tanto confiable para llevar a cabo la ejecución de la estrategia, sin embargo este no garantiza que la estrategia formulada, es decir las hipótesis estratégicas sean las que garanticen la creación de valor. La formulación de la estrategia es un arte y no una ciencia, el principal beneficio de una ejecución acertada es que las organizaciones logren obtener información que les permita evaluar de manera periódica la validez de las estrategias.

⁴⁷ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 290)

La diferencia de estas reuniones con las de la etapa de controlar y aprender es que están diseñadas para cuestionar la validez de la estrategia y se tomen decisiones que permitan adecuarla o modificarla totalmente.

Kaplan y Norton (2008)⁴⁸ han identificado dos herramientas analíticas principales que brindan inputs valiosos a los procesos de revisión de la estrategia: los modelos de rentabilidad y costos basados en las actividades y los modelos estadísticos que calculan las fortalezas de las relaciones entre las variables estratégicas del Balanced Scorecard de la empresa.

5.6.1 Análisis de rentabilidad

El modelo de costos basado En las actividades e impulsado por el tiempo como una herramienta analítica, simple y poderosa, destinada a planificar las capacidades de recursos, calcula la rentabilidad de cada producto y cliente de la compañía. Los orígenes del modelo de costos basado en las actividades se remontan a las prácticas de las empresas de consultoría estratégica de 1970. Estos consultores comprendieron que los sistemas de contabilidad de costos de las compañías a las que prestaban servicios generaban grandes distorsiones en la rentabilidad de los productos y clientes. Gracias a entrevistas con el personal de operaciones, almacenamiento, distribución y marketing y ventas, los consultores llegaron a una asignación aproximada, pero mucho más precisa, de los costos de los productos y clientes. Luego, los consultores unieron los costos de cada producto y cliente con ingresos producidos para saber cuales eran las líneas de producto y los segmentos de clientes más rentables y cuales generaban perdidas. Con esta información, las recomendaciones estratégicas de los consultores ahora resultaban obvias: había que dedicarse más a lo primero (es decir, sacar más provecho de los productos rentables y venderlos a los clientes rentables) y menos a lo último (ofrecer menos productos no rentables y reducir las ventas a los clientes no rentables).

No es necesario que las empresas contraten consultores para comprender como deben modificar sus estrategias a fin de mejorar la rentabilidad; la función financiera puede mostrar el camino para tomar medidas operacionales que se focalicen en mejoras específicas a los procesos de costos altos, a su vez pueden introducir diferentes estrategias de precios, cambiar la forma en que la organización trabaja con los clientes o con los segmentos de clientes que no son rentables en la actualidad y hasta abandonar los segmentos y canales donde las reconversiones de ganancias parezcan ser improbables, consuman demasiado tiempo o sean costosas. Además pueden validar los descubrimientos de la organización sobre nichos de productos y segmentos de clientes, pequeños pero altamente rentables, donde pueden focalizar más recursos para transformarlos en grandes contribuyentes de ganancias.

⁴⁸ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 310)

De manera concreta, hay que decir que, la última prueba de cualquier estrategia es evaluar si esta genera más dinero para la organización pero en vez de solo trabajar con una sola cuenta de resultados muy general para determinar si se está generando el dinero, la empresa debe calcular los productos individuales, los clientes, segmentos, canales y declaraciones de pérdidas y ganancias a niveles regionales.

5.6.2 Pruebas estadísticas para determinar la correlación de las estrategias

Medir si la propuesta de valor y la estructura de costos de la empresa han creado relaciones rentables con los clientes constituye una prueba poderosa para una estrategia. Sin embargo existe otra prueba que complementa el análisis ABC y es, evaluar de manera estadística las relaciones entre las mejoras a los indicadores estratégicos. Como ya se ha mencionado el mapa estratégico plantea como hipótesis que las mejoras a los indicadores a las mejoras de aprendizaje y crecimiento derivan en mejoras a los indicadores de procesos internos; en consecuencia, también deben producirse mejoras en los indicadores de las perspectivas de clientes y financiera.

La más reciente obra de los autores del modelo, cita un ejemplo de la aplicación estadística en Sears⁴⁹, el caso indica que el equipo de ejecución estratégica planteó la pregunta ¿Cuánto dinero debemos invertir para incrementar el conocimiento que tiene el personal sobre los productos?. El equipo recopiló datos 800 tiendas durante dos trimestres del calendario y los procesó mediante un análisis factorial y de conglomerados: rutinas estadísticas para identificar aquellos indicadores del personal que tenían las correlaciones más altas con los resultados de las perspectivas de clientes y financiera. El equipo determinó que dos dimensiones de la satisfacción de los empleados –la actitud hacia el trabajo y la empresa- ejercían el mayor efecto sobre la lealtad de los empleados y su comportamiento para con los clientes.

Uno de los caminos estimados en este modelo indicó que la mejora de cinco puntos a las actitudes de los empleados generaría una mejora de 1.3 puntos a la satisfacción del cliente. Esto, a su vez, impulsaría una mejora de 0.5 por ciento (50 puntos básicos) al crecimiento de los ingresos. Por ejemplo, si una tienda de Sears subiera el puntaje total de la actitud de sus empleados en cinco puntos y estuviera ubicada en una región cuyo crecimiento de los ingresos fuera de seis por ciento, podría preverse un aumento de 6.5 por ciento en las ventas de dicha tienda, o que ésta estén casi diez por ciento por arriba del promedio para la región.

El análisis estadístico reveló además que la mayoría de las ganancias financieras se daba en un lapso de dos trimestres desde que se había medido la mejora a los puntajes de la actitud de los empleados.

La función financiera debe tomar conciencia de lo primordial que es realizar adecuados análisis estadísticos de manera tal que pueda ser posible corroborar las

⁴⁹ (Kaplan & Norton, *The Execution Premium*, 2008, págs. 317-322)

relaciones causales planteadas, es decir comprobar si una variable que supuestamente posee una fuerte conexión positiva con un resultado financiero, tiene en realidad una correlación negativa o de hecho, ninguna correlación; para tal caso los ejecutivos deberán realizar ajuste drásticos o hacer reemplazos por una nueva propuesta de valor.

Otro ejemplo citado por Norton y Kaplan (2008)⁵⁰ es sobre un banco especializado en intermediación financiera descubrió, después de una gran función con un competidor local, que uno de los objetivos relativos al cliente de su Balanced Scorecard origina – retener tantas cuentas de los clientes como fuera posible- estaba derivando en la retención de muchos clientes no rentables. En una función posterior con otro banco local, el equipo ejecutivo modifico el objetivo, permitiendo el cierre de cuentas pequeñas y no rentables. El director administrativo se refirió a los beneficios de la estrategia modificada de esta manera: “nos ahorró miles de millones de dólares en saldos y agregó entre 20 y 30 millones de dólares por año a las ganancias”.

Los estudios de pruebas estadísticas deben tener como característica, al menos lo siguiente:

- Múltiples observaciones por periodo de tiempo. Esto permite realizar un análisis estadístico efectivo e informativo de los datos de diferentes secciones cuando las empresas tienen una gran cantidad de unidades homogéneas.
- Procesos disciplinados para reunir datos. Es necesario obtener datos validos para la evaluación y estimación estadística, estos pueden obtenerse siguiendo la cadena empleado-cliente-ganancias.
- Retroalimentación, prueba y aprendizaje. Los datos deben ser habilitados para la retroalimentación, las pruebas y el aprendizaje de la estrategia de la compañía, es común utilizar software especializados de manera tal que se puedan recuperar datos de transacciones subyacentes y se incorporen capacidades de generación de informes.
- Capacidad de realizar el análisis estadístico. Es fácil utilizar e interpretar de manera incorrecta la estadística por lo que debe existir un grupo interno o consultores externos que sean expertos en el diseño, el cálculo y la prueba de los modelos estadísticos.

5.6.3 Incorporación de datos externos e información competitiva

En la etapa de probar y adaptar la estrategia se requiere analizar la información del entorno económico y competitivo, por lo que la función financiera deberá presentar información valida para las consideraciones que realice en equipo ejecutivo en la modificación o alta de nuevas estrategias. Esta información es presentada por la función financiera en los apartados que le corresponde del análisis PESTEL.

⁵⁰ (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008, pág. 323)

5.6.4 Estrategias emergentes

Varios especialistas han planteado que en las organizaciones existen limitaciones en el sentido arriba-abajo, por lo que el equipo ejecutivo debe estar atento al surgimiento de grandes ideas que puedan emerger desde la base de la organización, 3M es un ejemplo positivo de esto. La función financiera debe participar de manera propositiva en el potencial valor, que estas estrategias puedan brindar a la organización y desarrollar programas de seguimiento que puedan validarlas.

Capítulo 6

Análisis de la creación de valor en organizaciones que aplican Balanced Scorecard.

Caso del Grupo Modelo

De acuerdo con su Reporte Anual 2008, Grupo Modelo es una sociedad tenedora de acciones, constituida el 21 de Noviembre de 1991, cuyo principal activo es la participación mayoritaria del 76.75% en el capital de la subtenedora de acciones denominada Grupo Diblo, S.A. de C.V. que controla a un grupo de empresas dedicadas en su mayoría a la producción, distribución, venta, exportación e importación de cerveza a través de las cuales Modelo se consolida como el principal productor (en términos de volumen y ventas) y distribuidor de cerveza en México.

Modelo es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y de exportación) al 31 de Diciembre de 2008, de 63%. Cuenta con siete plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 60 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene 13 marcas, destacando Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico y Negra Modelo. Exporta cinco marcas con presencia en 159 países y es importador y distribuidor exclusivo de en México de las cervezas producidas por la compañía Anheuser-Busch InBev, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. A partir de 2007 incorpora a su portafolio de marcas importadas la distribución de Tsingtao y Carlsberg. Así mismo, mediante una alianza estratégica con Nestlé Waters, produce distribuye en México las marcas de agua embotellada Sta. María y Nestlé Pureza Vital, entre otras.

El Grupo Modelo fue acreedor al reconocimiento Hall of Fame de Balanced Scorecard, otorgado por Palladium Executing Strategy, organización internacional líder en servicios de consultoría especializados en la implementación del modelo desarrollado por los Doctores Kaplan y Norton. En México solo tres organizaciones han sido distinguidas con el mencionado premio: El mencionado Grupo Modelo (2008), Grupo Nacional Provincial (2004) y Cinépolis (2005).

Para este trabajo presentaremos un análisis del desempeño del Grupo, en función de la creación de valor, para lo anterior se consideran algunas de las medidas de

valor consideradas en este trabajo. Cabe aclarar que la intención es demostrar la capacidad del modelo Balanced Scorecard para la generación de valor en la organización y no la validez de las métricas para determinar el valor de las organizaciones.

La estructura del análisis se lleva a cabo por comparación de dos períodos de cinco años:

- Años 1999 a 2003.
- Años 2004 a 2008.

El fundamento por el cual se seleccionan estos períodos, es en razón de que el reconocimiento Hall of Fame fue otorgado a Grupo Modelo en el año 2008, declarando esta organización que la implementación de Balanced Scorecard inició en el año 2004.

La estructura del Capital Social de Grupo Modelo está constituida de la siguiente manera:

- Capital Fijo:
 - Acciones Serie A Clase I. Sin derecho a retiro, representadas por 1,459,389,728 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, siempre deben representar el 56.10% del total de acciones del capital social con derecho a voto y son libres de suscripción (valor histórico).
- Capital Variable:
 - Acciones Serie B Clase II. Representadas por 1,142,017,984 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, en ningún momento pueden representar más del 43.90% del total de las acciones del capital social con derecho a voto y son de libre suscripción (valor histórico).
 - Acciones Serie C Clase II. Representadas por 631,952,620 (641,710,320 en 2007) acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, sin derecho a voto y en ningún momento representarán más del 20% del capital social (valor histórico)

La medición de valor creado por la organización, se llevó a cabo definiendo como base las acciones de la Serie “C” de Grupo Modelo, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. bajo la clave “GMODELO.C”.

6.1 Análisis de Creación de Valor para los Accionistas

De acuerdo a lo estipulado por Fernández (2002)⁵¹, la creación de valor se mide por la siguiente formulación:

Aumento del Valor para los Accionistas = Aumento de la capitalización de las acciones (+) Dividendos pagados en el año (+) Otros pagos a los accionistas (-) Desembolsos por ampliaciones de capital (-) Conversión de obligaciones convertibles⁵².

Dando seguimiento a la formulación, obtenemos en la tabla de cálculo 6.1 la siguiente información:

Tabla de Cálculo 6.1

Cifras en Millones de Pesos

	Período 1999-2003	Período 2004-2008
Aumento de la Capitalización	\$ 3,739.5	\$ 10,126.9
Aumento del Valor para los Accionistas	\$ 4,747.6	15,102.6
Media de Rentabilidad para los Accionistas	5%	10%
Creación de Valor para los Accionistas	-(\$ 532.1)	\$ 1,964.4

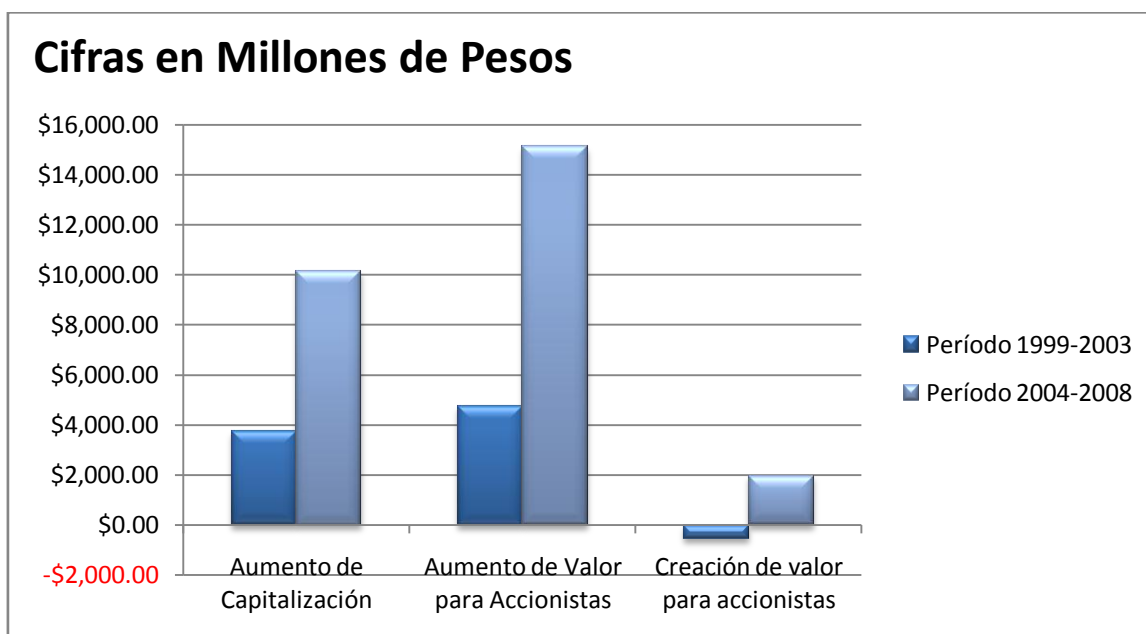
De la propuesta presentada por Fernández para el cálculo de valor podemos desprender el parámetro de aumento en la capitalización, en el cual podemos visualizar la sumatoria de la riqueza generada por la organización en un período determinado. Dicha riqueza es el resultado del producto (multiplicación) del volumen de acciones que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores por el Precio de Mercado de estas (Considerando el precio de cierre al término del ejercicio correspondiente). Para este caso, observamos que durante el período 1999-2003 se generó un aumento de la capitalización de \$3,739.5 millones de pesos, cantidad que resulta inferior a la generada durante el período 2004-2008, que es de \$10,126.9 millones de pesos. De igual manera podemos observar para el período 2004-2008, cifras favorables en el Aumento de Valor para los Accionistas, la Media de Rentabilidad para los Accionistas y finalmente el parámetro de mayor relevancia en este cálculo, la Creación de Valor para los Accionistas, en el que inclusive se aprecia que existió una pérdida para el primer período de referencia.

⁵¹ (Fernández, Valoración de Empresas, 2002, págs. 259-268)

⁵² Para mayor detalle, remitirse a numeral 3.4 de esta tesis.

La siguiente figura esquematiza gráficamente las cifras explicadas en el párrafo anterior:

Cifras en Millones de Pesos



Como se ha mencionado, la metodología ejecutada para realizar el cálculo de la Creación de Valor para los Accionistas fue la propuesta realizada por Pablo Fernández, a fin de ilustrar detalladamente el sustento de dicho cálculo se presenta la Tabla de Cálculo 6.2, en la misma se detalla de manera progresiva la obtención de:

- a) Aumento de la Capitalización.
- b) Aumento del Valor para los Accionistas.
- c) Rentabilidad para los Accionistas.
- d) Rentabilidad Exigida a las Acciones.
- e) Creación de Valor para los Accionistas.

Al final se presentan las notas que dan mayor sustento a las cifras utilizadas, sin embargo vale la pena comentar que los valores utilizados se obtuvieron de los Reportes Anuales presentados por Grupo Modelo y que corresponden a los períodos 1999 a 2008, las cifras empleadas fueron actualizadas a valores del ejercicio 2007, esta operación se llevó a cabo estimando las tasas de interés utilizadas por la propia organización para actualizar sus cifras en los mencionados Reportes Anuales.

Tabla de Cálculo 6.2 Cifras en Pesos

AUMENTO DE LA CAPITALIZACIÓN											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
⁽¹⁾ Volumen. Acción GMODELO Serie "C"	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	631,952,620
⁽²⁾ Precio	21.22	26.07	25.84	20.96	25.36	26.97	30.66	38.50	59.99	51.50	43.78
Capitalización	13,800,467,742	16,954,674,554	16,805,093,613	13,631,376,243	16,492,924,691	17,539,991,282	19,939,789,867	25,038,548,920	39,014,611,681	33,493,123,880	27,666,885,704
Aumento de la Capitalización		3,154,206,812	-149,580,942	-3,173,717,370	2,861,548,448	1,047,066,591	2,399,798,585	5,098,759,053	13,976,062,761	-5,521,487,801	-5,826,238,176
Aumento de la Capitalización en los Períodos 1999-2003 y 2004-2008						3,739,523,540					10,126,894,421
AUMENTO DEL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Aumento de la Capitalización		3,154,206,812	-149,580,942	-3,173,717,370	2,861,548,448	1,047,066,591	2,399,798,585	5,098,759,053	13,976,062,761	-5,521,487,801	-5,826,238,176
⁽¹⁾ Volumen de acciones GMODELO Serie "C"		650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	650,351,920	631,952,620
⁽²⁾ Dividendo por acción		0.02	0.3	0.16	0.42	0.65	0.98	1.16	1.34	2.14	2.09
⁽³⁾ (+) Dividendos		13,007,038	195,105,576	104,056,307	273,147,806	422,728,748	637,344,882	754,408,227	871,471,573	1,391,753,109	1,320,780,976
⁽⁴⁾ (+) Otros pagos a los accionistas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⁽⁵⁾ (-) Desembolsos de los accionistas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⁽⁶⁾ (-) Convertibles convertidas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Aumento de valor para los accionistas		3,167,213,850	45,524,634	-3,069,661,062	3,134,696,254	1,469,795,339	3,037,143,466	5,853,167,280	14,847,534,334	-4,129,734,692	-4,505,457,201
Aumento de la Valor para los Accionistas en los Períodos 1999-2003 y 2004-2008						4,747,569,016					15,102,653,187
RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Rentabilidad para los accionistas		18.68%	0.27%	-22.52%	19.01%	8.38%	15.23%	23.38%	38.06%	-12.33%	-16.28%
Rentabilidad Media para los Accionistas en los Períodos 1999-2003 y 2004-2008						5%					10%
RENTABILIDAD EXIGIDA A LAS ACCIONES											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
⁽¹⁾ CAPM para GMODELO Serie "C"		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Supuesto: rentabilidad exigida a las acciones del 10% Fuente: Economía. Teoría y Práctica. Nueva Época. Número 28. Enero-Junio 2008											
CREACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Aumento de la capitalización		3,154,206,812	149,580,942	3,173,717,370	2,861,548,448	1,047,066,591	2,399,798,585	5,098,759,053	13,976,062,761	5,521,487,801	5,826,238,176
Rentabilidad para los accionistas		18.68%	0.27%	-22.52%	19.01%	8.38%	15.23%	23.38%	38.06%	-12.33%	-16.28%
Rentabilidad exigida a las acciones		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
CREACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS		273,800,154	-14,552,883	-1,032,063,816	257,719,900	-16,965,818	125,547,193	682,041,795	3,921,172,067	-1,232,953,587	-1,531,406,670
Creación de Valor para los Accionistas en los Períodos 1999-2003 y 2004-2008						-532,062,463					1,964,400,799
						Período 1999 - 2003					Período 2004 - 2008

6.2 Análisis del Valor de Mercado Agregado – MVA (Market Value Added)

El cálculo de Valor de Mercado Agregado para Grupo Modelo, muestra que para el período 1999-2003 el promedio del precio de mercado de las acciones es 98.58% por arriba del valor contable de dichas acciones y para el período 2004-2008, el promedio de incremento del MVA es de 145.21%.

Tabla de Cálculo 6.3 *Cifras en Pesos*

ANÁLISIS DEL MARKET VALUE ADDED (MVA) DE GRUPO MODELO					Fórmula:	
El análisis consiste en realizar un comparativo sobre el Valor de Mercado Agregado para Grupo Modelo, considerando un primer período 1999-2003 vs el período 2004-2008, siendo este último en el que se reporta la implementación de Balanced Scorecard.					MVA (Market Vale Added) = Valor de las Acciones (-) Valor Contable de las Acciones	
FECHA	PRECIO DE MERCADO	VALOR CONTABLE POR ACCIÓN	MVA	% MVA	PROMEDIO DE MVA DE PERÍODOS: 1999-2003 VS 2004-2008	
31.Dic.2008	\$43.78	\$19.10	\$24.68	129.21%	145.21%	Período 2004 - 2008
31.Dic.2007	\$51.50	\$19.40	\$32.10	165.46%		
31.Dic.2006	\$59.99	\$18.80	\$41.19	219.10%		
31.Dic.2005	\$38.50	\$17.40	\$21.10	121.26%		
31.Dic.2004	\$30.66	\$16.05	\$14.61	91.04%		
31.Dic.2003	\$26.97	\$14.34	\$12.63	88.06%	98.58%	Período 1999 - 2003
31.Dic.2002	\$25.36	\$13.28	\$12.08	90.91%		
31.Dic.2001	\$20.96	\$12.23	\$8.74	71.48%		
31.Dic.2000	\$25.84	\$10.97	\$14.87	135.48%		
31.Dic.1999	\$26.07	\$11.88	\$14.19	119.46%		

6.3 Análisis del Beneficio Económico (BE)

El cálculo del Beneficio Económico para Grupo Modelo, demuestra que el periodo 1999-2003, fue inferior al período en que inició la implementación de Balanced Scorecard (A partir de 2004) al generar un 41% más de BE, equivalente a \$346, 899 Millones de Pesos.

Tabla de Cálculo 6.4 Cifras en Pesos

ANÁLISIS DEL BENEFICIO ECONÓMICO (BE) DE GRUPO MODELO		Fórmula:											
		$BE_t = BFO_t - KeEvc_{t-1}$ Beneficio Económico en el período t = Beneficio Contable en el período t - (Valor Contable de las Acciones * Costo de las Acciones en el período t-1)											
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Utilidad (Perdida) Neta Consolidada		\$5,481,798,578	\$5,897,027,734	\$6,312,256,890	\$6,465,711,144	\$6,890,500,152	\$7,433,807,640	\$9,043,422,393	\$10,259,000,000	\$11,737,415,000	\$15,268,839,000	\$14,811,866,000	
Valor Contable por Acción		47,467,927,649	52,292,315,146	47,595,295,435	53,206,444,166	57,426,706,914	61,308,756,930	67,843,731,039	73,536,895,313	79,362,103,000	82,011,254,000	80,551,333,000	
Rentabilidad Exigida a las Acciones		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Beneficio Económico			47,545,522,381	42,366,063,920	48,446,914,622	52,106,062,497	55,566,086,239	61,712,855,346	66,752,522,209	72,008,413,469	74,075,043,700	72,350,207,600	
BE ACUMULADO EN PERÍODOS:	1999						246,030,649,660						346,899,042,323
	2003 VS 2004-2008						Período 1999 - 2003						Período 2004 - 2008
INCREMENTO DEL PERÍODO 2004-2008,													41.00%
RESPECTO DEL PERÍODO 1999-2003													

6.4 Análisis del Valor Económico Agregado - EVA (Economic Value Added)

El Valor Económico Agregado que se estima para el período 2004-2008 es superior en un 138% que el estimado para el período anterior. En estas operaciones se establece como supuesto un costo promedio ponderado de 10% para todos los ejercicios.

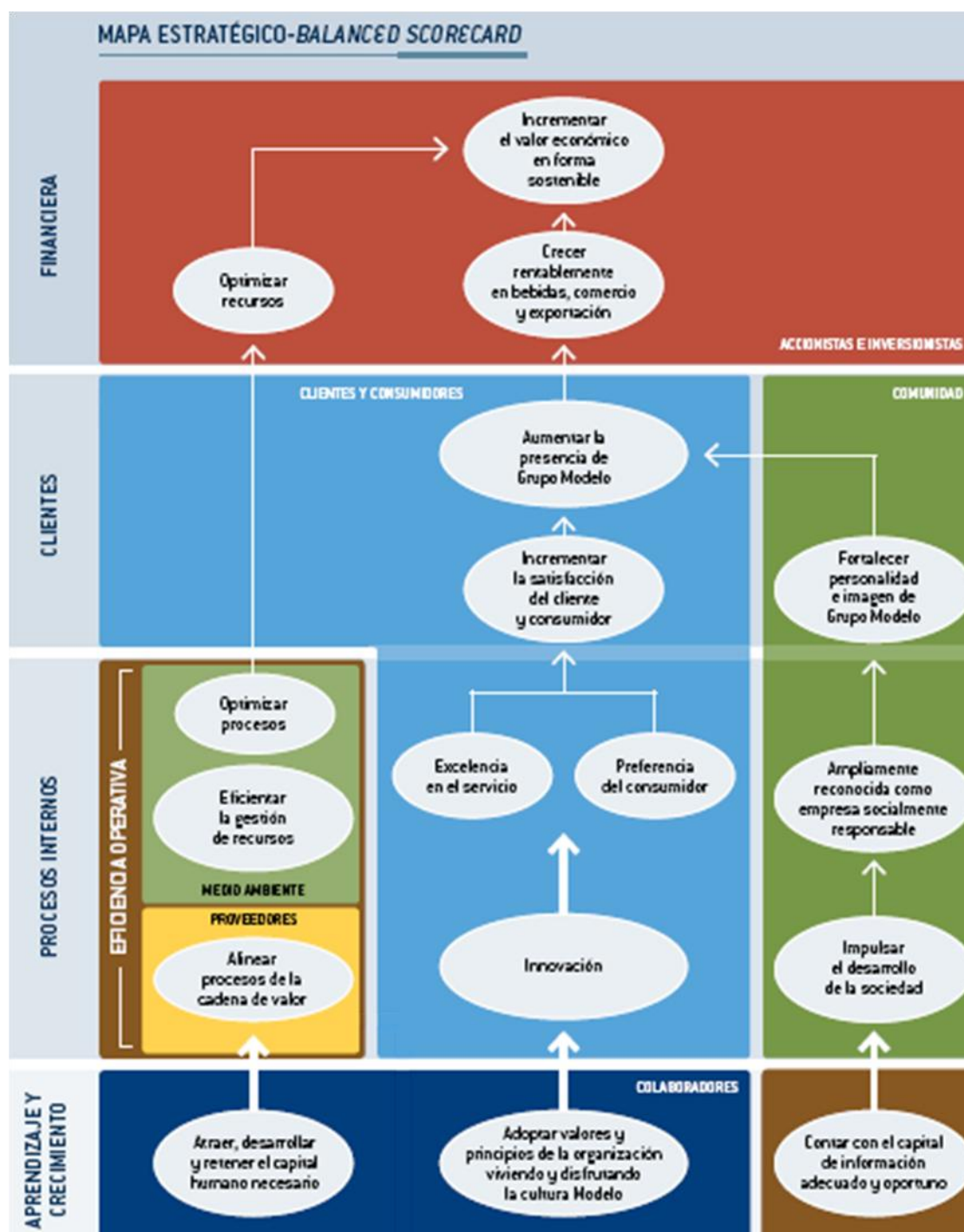
Tabla de Cálculo 6.5 Cifras en Pesos

ANÁLISIS DEL ECONOMIC VALUE ADDED (EVA) DE GRUPO MODELO		Fórmula:											
		EVA _t = NOPAT - (D _{t,t} + Evc _{t,t}) * WACC											
		Valor Económico Agregado = NOPAT - (Pasivo sin costo explícito o implícito del período t-1 + Capital Contable del período t-1) * Costo Promedio Ponderado de Capital											
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Utilidad (Pérdida) Después de Gastos Generales	7,884,700,568	8,739,345,077	10,261,420,513	10,129,007,107	11,500,479,207	12,751,578,424	14,669,713,419	14,869,648,451	16,860,640,000	20,587,851,000	19,284,152,000		
Impuestos a la Utilidad	748,548,167	769,020,817	911,306,024	3,826,990,171	3,493,138,991	5,113,506,133	4,493,883,888	4,661,065,899	4,962,626,000	5,513,981,000	4,396,808,000		
NOPAT	7,136,152,401	7,970,324,260	9,350,114,488	6,302,016,936	8,007,340,216	7,638,072,291	10,175,829,531	10,208,582,552	11,898,014,000	15,073,870,000	14,887,344,000		
Pasivo Total	5,861,003,402	6,297,255,715	16,048,591,574	16,252,417,546	16,167,511,195	16,595,542,807	16,900,802,407	15,729,692,880	14,795,092,000	17,712,993,000	25,138,360,000		
Proveedores	742,485,445	1,077,852,654	793,788,857	936,379,935	1,045,476,160	999,015,984	1,582,386,748	1,799,631,786	3,106,180,000	3,379,443,000	5,294,326,000		
Pasivo sin Costo Explícito o Implícito	5,118,517,957	5,219,403,061	15,254,802,716	15,316,037,611	15,122,035,035	15,596,526,822	15,318,415,659	13,930,061,093	11,688,912,000	14,333,550,000	19,844,034,000		
Capital Contable	47,467,927,649	52,292,315,146	47,595,295,435	53,206,444,166	57,426,706,914	61,308,756,930	67,843,731,039	73,536,895,313	79,362,103,000	82,011,254,000	80,551,333,000		
Capital Empleado	52,586,445,606	57,511,718,207	62,850,098,151	68,522,481,777	72,548,741,949	76,905,283,753	83,162,146,698	87,466,956,406	91,051,015,000	96,344,804,000	100,395,367,000		
WACC	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
Capital Empleado * WACC	5,258,644,561	5,751,171,821	6,285,009,815	6,852,248,178	7,254,874,195	7,690,528,375	8,316,214,670	8,746,695,641	9,105,101,500	9,634,480,400	10,039,536,700		
EVA		2,711,679,699	3,598,942,668	17,007,121	1,155,092,039	383,198,096	2,485,301,155	1,892,367,882	3,151,318,359	5,968,768,500	5,252,863,600		
EVA ACUMULADO EN PERÍODOS:													
1999-2003 VS 2004-2008							7,865,919,623						
							Período 1999 - 2003						
INCREMENTO DEL PERÍODO 2004-2008,													
RESPECTO DEL PERÍODO 1999-2003								18,750,619,497					
								Período 2004 - 2008					
									138.38%				

6.6 El planteamiento del Modelo de Balanced Scorecard en Grupo Modelo

Aunque no fue posible obtener los Mapas Estratégicos de los años 2004-2008 de Grupo Modelo, se presenta el Mapa Estratégico que corresponde al Ejercicio 2007⁵³ obtenido del Informe de Sustentabilidad 2007.

Figura 6-1: Mapa Estratégico de Grupo Modelo 2007.



⁵³ (Grupo Modelo, 2007, pág. 14)

El Mapa Estratégico 2007 nos permite visualizar que Grupo Modelo aplica las cuatro perspectivas del modelo Balanced Scorecard para definir sus objetivos estratégicos, nos referimos a la:

- a) Perspectiva Financiera.
- b) Perspectiva de Clientes.
- c) Perspectiva de Procesos Internos.
- d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Así mismo, es posible visualizar los temas estratégicos, que tal como se comenta en el numeral 5.2.1, son combinaciones verticales de objetivos que se originan en las perspectivas de los procesos internos, estableciendo una relación causal hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para este caso, los temas estratégicos que surgen en la perspectiva de Procesos Internos se fundamentan en:

- a) Eficiencia Operativa con enfoque en proveedores y medio ambiente.
- b) Innovación para clientes y consumidores.
- c) Desarrollo Social de la Comunidad.

Realizando un enfoque a la perspectiva financiera se observa que han definido tres objetivos estratégicos:

- Incrementar el Valor Económico en Forma Sostenible, este objetivo se ve soportado a su vez por otros dos objetivos...
- Optimizar Recursos y
- Crecer Rentablemente en Bebidas, Comercio y Exportación.

Lo ideal para conocer el logro de los objetivos estratégicos es conocer los indicadores y las metas establecidas, si además conocemos las iniciativas, podemos visualizar las entrañas de las hipótesis de estrategia definidas por la organización. Sin embargo, no es común que las organizaciones publiquen todos los elementos de su gestión estratégica. Para el caso de Grupo Modelo logramos obtener del Informe de Sustentabilidad 2007⁵⁴ algunos de los logros que impactaron en forma directa los objetivos de la perspectiva financiera:

- Firma de acuerdo con Molson para importar, distribuir y comercializar marcas de Grupo Modelo.
- Formalización de acuerdos para la importación y distribución de la marca de cerveza Carlsberg en México.
- Se firmaron acuerdos para la comercialización de marcas seleccionadas de Grupo Modelo junto con la línea de productos Carlsberg en Italia, Suiza, Malasia y Singapur.
- Alianza estratégica con Nestlé Waters para la producción, distribución y comercialización de agua embotellada en México.

⁵⁴ (Grupo Modelo, 2007, pág. 15)

- Operación de Crown Imports LLC para la importación, distribución y venta de productos de Grupo Modelo en Estados Unidos.
- Se ampliaron los medios de comunicación con el mercado financiero (Accionistas Serie C).

¿Cuál es la presencia de la función de finanzas a través de las perspectivas de Clientes, Procesos Internos, así como de Aprendizaje y Crecimiento? Podemos identificar algunos de los impactos a través de la definición de expectativas y logros planteados en el Informe de Sustentabilidad 2007:

- Perspectiva de Clientes:
 - Se tiene definida como una expectativa principal la Calidad, **precio** y disponibilidad del producto.
 - Gestión de Presupuestos para: a) Campañas de comunicación de consumo responsable con impacto en más de 70,000 personas; b) Lanzamiento de nuevos empaques y presentaciones, así como; c) Refrigeradores con tecnología bajo cero para brindar producto fresco.
- Perspectiva de Procesos Internos:
 - Abastecimiento estratégico con importantes ahorros.
 - Gestión de presupuestos para: a) Proyecto Cadenas Competitivas Verdes; b) Programa Responsabilidad Social para PyMEs; c) Desarrollo de nuevos proveedores; d) Programa de acciones solidarias de apoyo a las comunidades durante eventos de desastres naturales; e) Becas educativas.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:
 - Se definió como una expectativa principal: Sueldos y prestaciones competitivas.
 - Gestión de presupuestos para: a) Capacitación y desarrollo profesional a nivel de postgrado y técnico; b) Retención y valoración de talentos; c) Convenio de colaboración “Compromiso por un México libre de rezago educativo” con el INEA; d) Primera generación de egresados del Programa de Alta Dirección Internacional; e) Actividades y eventos con familias de colaboradores.

Así mismo, en las declaraciones de los Informes Anuales de la organización se denota el compromiso y el planteamiento estratégico, es así como el modelo Balanced Scorecard se implementa en las organizaciones como una herramienta de alto impacto hacia los inversionistas, respecto al Informe Anual 2008⁵⁵ se destaca lo siguiente:

- Informe del Director General: “Señores accionistas, Durante 2008 en Grupo Modelo enfocamos nuestro trabajo y esfuerzo en la ejecución de acciones estratégicas para alcanzar las metas a largo plazo que nos permitirán

⁵⁵ (Grupo Modelo S.A.B. de C.V., 2008, págs. 2-5, 17, 19)

consolidar el liderazgo en México, aumentar nuestra presencia en el mercado internacional y fortalecer la plataforma de negocios para ser cada vez más competitivos”.

- “No obstante los retos enfrentados, 2008 fue un año de consolidación para Grupo Modelo, gracias al enfoque en la ejecución de la Estrategia Global Modelo Extremo”.
- “Para gestionar con éxito la Estrategia Global Modelo Extremo, Grupo Modelo utiliza la metodología del Balanced Scorecard (BSC), la cual ayuda a monitorear, alinear y comunicar la estrategia de la empresa en el mediano y largo plazos, lo cual facilita y mejora el análisis de la información y deriva en un proceso de decisiones oportunas en un entorno de grandes cambios”.
- “Dado que es una Organización Focalizada en su Estrategia, Grupo Modelo trabaja en la efectiva difusión de la estrategia, la correcta alineación de los recursos y la suma de esfuerzos hacia una creación de valor económico de manera sostenida. Lo anterior ha creado sinergias entre las distintas áreas, con el propósito de buscar la excelencia en cada etapa de la operación de la empresa.
- El Informe del Director General destaca puntos de alta relevancia en la gestión estratégica y el entorno en el que esta se ejecutó:
 - En México la desaceleración en el consumo se observó desde principios de año, tornándose más evidente en el segundo semestre. Aun así Grupo Modelo reportó un incremento en sus ingresos, en el mercado doméstico alcanzó 36.3 millones de hectolitros, un aumento de 1.9% comparado con 2007. Los ingresos del mercado nacional alcanzaron 38,821 millones de pesos, que representó un incremento del 6.4%. Destacando que el crecimiento alcanzado en el año superó el crecimiento de la economía en México.
 - Una de las acciones que ha permitido evolucionar en la atención a los clientes nacionales es el programa Modelo de Atención Comercial (MAC), el cual afina la segmentación de clientes de acuerdo a necesidades, características y expectativas de servicio. Así mismo se ha realizado un avance en la sustitución gradual de refrigeradores bajo cero, brindando un mejor servicio al cliente, mayor capacidad de almacenaje y ahorro de energía.
 - Optimización del sistema de distribución a través de una acción estratégica denominada Ruta Modelo, lo que resultó en un aumento en el porcentaje de volumen vendido a través de preventa y la reducción de faltantes de inventario en el punto de venta, incrementando así la rentabilidad.
 - Como parte de la estrategia para fortalecer la presencia en los diferentes canales de distribución, concluyó la reestructuración de las tiendas Extra (negocio de tiendas de conveniencia), permitiendo sentar una base sólida para la fase de expansión. En la segunda mitad del año se logró un incremento de doble dígito en las ventas.

- Buscando no solo satisfacer las necesidades, sino adelantándose a las expectativas, se lanzó la presentación de Corona Light *tall can*, para complementar el portafolio de cervezas ligeras y atraer nuevos consumidores a la categoría. También se lanzó Modelo especial 710 ml, una presentación diferenciada para fomentar diferentes momentos de consumo.
- El portafolio de marcas importadas mostró un fuerte crecimiento de 23.4% y grupo modelo mantiene su liderazgo en este segmento con más del 50%.
- En relación con la alianza establecida con Nestlé Waters, se obtuvieron resultados sobresalientes, al aumentar la cobertura de distribución en apenas el segundo año de operación. La asociación con el líder mundial en el mercado de agua embotellada constituye un gran orgullo para Grupo Modelo y considera que hay un gran potencial de crecimiento futuro, dado que México es el tercer mercado de agua embotellada más grande del mundo.
- Se registro un importante avance en la implementación del sistema de administración por proceso denominado Modelo Empresarial de Transformación Administrativa (META), una de las iniciativas más importantes de la empresa. Las mejoras operativas que se han desarrollado bajo este programa están alineadas al crecimiento de ingresos, así como a la mejora del margen de operación y a la eficiencia de activos.

Estas son algunas de las acciones que determinan el enfoque estratégico de la organización y por lo cual es indispensable contar con un modelo que permita administrar las estrategias establecidas, siendo Balanced Scorecard escogido por la organización para realizar de manera efectiva la ejecución. La función de finanzas tiene el gran reto de estar alineado con la definición de la organización para convertirse en una efectiva y eficiente área de soporte a las unidades de negocio. Cómo lo describieron Kaplan y Norton (2005)⁵⁶, finanzas es quizá la función de soporte más poderosa de la organización; mide y controla los recursos financieros de la organización, interpreta y aplica números estándares contables y requisitos de cumplimiento impuestos por las autoridades reglamentarias externas. También se comunica con las diversas partes interesadas y vinculadas con la organización, incluyendo a los accionistas, analistas, el Consejo de Administración, las autoridades tributarias, los entes reguladores y los acreedores.

⁵⁶ (Kaplan & Norton, Alignment, 2005, págs. 186-201)

Capítulo 7

Conclusiones

El modelo Balanced Scorecard es una metodología enfocada en la ejecución de la estrategia que tuvo sus inicios en 1990 y cuyos creadores son los Doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton, cuyas investigaciones arrojaron que la problemática de las organizaciones era que sus estrategias se truncan en el camino, es decir, la mayor barrera para el éxito de una estrategia se concentraba en su ejecución.

Personalmente, puedo observar que el modelo ha sufrido una evolución conforme se ha ido desarrollando en las organizaciones, los primeros pasos consistieron en el enfoque sobre un sistema de indicadores, lo cual permitió llegar a la creación de los Mapas Estratégicos, posteriormente los estudios permitieron la identificación de una serie de actividades que tenían en común aquellas organizaciones que lograban tener mayor éxito en sus estrategias, fue así como surgieron los Cinco Principios SFOs, principios definidos para las organizaciones focalizadas en la estrategia, estos principios son la base para realizar un diagnóstico en las organizaciones que implementan Balanced Scorecard. Ahora, los doctores Kaplan y Norton nos presentan un Modelo de Gestión para Integrar la Estrategia y las Operaciones que se encuentra constituido por seis etapas.

Actualmente existen alrededor de 558 organizaciones a nivel mundial y de diversos giros que están registrados en la consultoría internacional de servicios Palladium Executing Strategy, en México Symnetics, quien está asociado con Palladium reporta alrededor de 35 clientes. Sin embargo es de destacar que a nivel mundial existen organizaciones que han decidido implementar el modelo Balanced Scorecard por medio de otras consultorías. Para mayor referencia se adjunta el listado de las 558 organizaciones reportadas a nivel mundial.

No obstante lo anterior y como ya se mencionó en el capítulo anterior, en México solamente tres organizaciones han logrado obtener su ingreso al Hall of Fame, quien reconoce en las organizaciones una excelente aplicación de la metodología y sus resultados.

Conforme al análisis efectuado a Grupo Modelo con las distintas métricas de valor, el Mapa de Gestión Estratégica declarado en el Informe de Sustentabilidad 2007 y el contenido del Informe Anual 2008, se concluye:

- I. El modelo de ejecución de la estrategia Balanced Scorecard, llega a ser una herramienta de alto impacto para la creación de valor en la organización.

- II. La Función de Financiera, representa un soporte clave para las iniciativas estratégicas definidas por la corporación y la consecución de los objetivos estratégicos de las Unidades de Negocio.

Considerando el otorgamiento del reconocimiento Hall of Fame se observa la siguiente información:

	Mercado Internacional	Mercado Nacional
Organizaciones que implementan Balanced Scorecard con Palladium (Internacional) o Symnetics (México)	558	35
Organizaciones que han obtenido el reconocimiento Hall of Fame otorgado por Palladium por una excelente ejecución de la estrategia	123	3
Promedio de organizaciones que han obtenido el reconocimiento Hall of Fame, respecto de las registradas actualmente en implementación del modelo Balanced Scorecard	22%	9%

Por lo anterior, también es posible concluir que:

- III. En México existe una oportunidad importante para que las organizaciones logren un éxito destacable en la implementación del modelo Balanced Scorecard.

Esta tesis tiene áreas de oportunidad para su continuidad, de acuerdo a la investigación realizada y a la experiencia del autor se considera que es posible realizar estudios complementarios considerando lo siguiente:

1. Realizar análisis de creación de valor para las organizaciones que actualmente declaran estar trabajando en la implementación del modelo Balanced Scorecard, realizando benchmark con sus competidores en el mercado nacional e internacional.
2. Llevar a cabo un análisis con aplicación de la Teoría de los Efectos Olvidados y de Expertones para explorar con mayor profundidad el impacto de la función financiera en la ejecución estratégica enfocada a la creación de valor en las organizaciones.
3. Finalmente, a título personal, considero de mayor atractivo realizar un estudio sobre la posible creación de un modelo que permita determinar las relaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas mediante la consideración de métodos estadísticos y la Teoría de los Efectos Olvidados. Esto en razón de que, un modelo efectivo puede validar continuamente las hipótesis estratégicas, traduciéndose en alto impacto para la creación de valor.

Anexo “A”

Listado de organizaciones que a nivel mundial han implementado el modelo Balanced Scorecard

Palladium Balanced Scorecard es la organización de servicios de consultoría internacional que otorga el premio denominado Hall of Fame. Las organizaciones son seleccionadas por los Doctores Kaplan y Norton de manera personal y consideran a aquellas empresas que se han distinguido por la excelencia en la aplicación de los cinco principios que aplican las organizaciones focalizadas en la estrategia.

Para ser considerada en el proceso de selección para la obtención del reconocimiento Hall of Fame, las organizaciones deben considerar los siguientes criterios:

- Ser una empresa o la unidad de negocio estratégico principal dentro de ella, que ha ejecutado el Balanced Scorecard según lo definido por la metodología descrita por los Doctores Kaplan y Norton.
- Ejemplificar los 5 principios de las Organizaciones Focalizadas en la Estrategia.
- Obtener el reconocimiento de los medios por la puesta en práctica del Balanced Scorecard y presentar el caso en una conferencia pública.
- Alcanzar los resultados de la brecha estratégica durante al menos 24 meses.
- Proveer un testimonio de un ejecutivo senior atribuyendo los resultados de la organización a la aplicación del Balanced Scorecard.

A continuación se detalla una lista de las organizaciones que están registradas como clientes de Palladium Executing Strategy (558 organizaciones), esta fue proporcionada por el Socio Director de DNA Strategy Consulting, compañía representante de Palladium. En el listado podremos observar la gran diversidad de giros que aplican la metodología, siendo consideradas empresas tanto del sector privado como del sector público y organizaciones sin fines de lucro.

No.	Organización	No.	Organización
1	DAVCO	46	BancOne
2	3M Company	47	Bank of Montreal
3	ABB Sweden	48	Bank of Nova Scotia
4	ABB Switzerland	49	Banknorth Group
5	Acorn Systems	50	Barclays (UK)
6	Acxiom	51	BASF Aktiengesellschaft
7	Advanced Micro Devices	52	BASF Australia
8	Advocate Healthcare	53	Bass Beers
9	Aetna	54	Bass plc
10	Affinity Plus Federal Credit Union	55	Baxter Healthcare
11	Air Force Center of Quality	56	Bayer
12	Air Products & Chemicals	57	Baylor Health Care Systems
13	Airservices Australia	58	BBC International
14	AlliedSignal	59	BC Hydro
15	Allina Health System	60	BC Rail Ltd.
16	Allmerica Financial	61	BC Tel
17	Allstate	62	Becton Dickinson & Company
18	American Express	63	Bell Canada
19	American General Financial Group	64	Bell Emergis
20	American Standard Companies	65	Bell Packaging Corporation
21	Amoco	66	Bell South Communications
22	Amtech Systems Corporation	67	Benedictine Health System
23	Analog Devices	68	Best Foods
24	Anheuser-Busch	69	Best Packaging
25	Ann Taylor	70	BILPA A.S. (Turkey)
26	Ansett (Australia)	71	BJC Health Systems
27	Apple Computer	72	Blue Cross Blue Shield of Michigan
28	Applied Materials	73	Boeing St. Louis
29	Arancia CPC (Mexico)	74	Boeing St. Louis
30	Arco	75	Boots
31	Arizona Game & Fish	76	Borden Foods
32	Ascom Mailing Systems	77	Borealis
33	AT&E Corporation	78	Bose Corporation
34	AT&T	79	Bowne
35	AT&T Canada	80	BP Amoco
36	Austa Energy (Australia)	81	BP Chemicals (UK)
37	Austin Registration Medical Centre (Australia)	82	BRFkredit
38	Australian Central Credit Union	83	Brisbane City Council (Australia)
39	Australian Taxation Office	84	British Airways
40	Babson College	85	British Post Office
41	Ball Aerospace & Technologies Corp.	86	British Telecom
42	Baltimore Gas & Electric Co.	87	Brooklyn Union Gas Company
43	BAMA Pies, Inc.	88	Brown & Root
44	Banco Cental Hipotecario	89	Bulgari Watch
45	Banco Union Venezuela	90	BUPA (UK)

No.	Organización	No.	Organización
91	Bureau of Land Management	131	Colorado Springs Utilities
92	Burger King	132	Columbia Gas of Ohio, Inc.
93	Busch Creative Services Corp.	133	Compaq Computer Corporation
94	C&A	134	Connectool GmbH & Co.
95	C&A	135	Conner Peripherals
96	Caerphilly County Borough Council	136	Cordis Corporation
97	Calgon Carbon	137	CorVu
98	CAN Insurance Companies	138	County of Chesterfield
99	California Manufacturing Company, Inc.	139	County of Fairfax, VA
100	Canada Imperial Bank of Commerce	140	Cray Research
101	Canadian Crown Corporation--Insurance Corporation of British Columbia	141	Currancare
102	Canadian Imperial Bank (UK)	142	Customer Value, Inc.
103	Caradon Heating - Europe	143	Dana-Farber Cancer Institute
104	Carter Holt Harvey Tissue	144	Department of Main Roads (QLD-Australia)
105	Casco Products	145	Department of National Defense (Canada)
106	Case New Holland	146	Devereux
107	Castle Metals	147	Diageo
108	Caterpillar	148	Digital Equipment Corporation
109	Celestica Limited	149	Diners Club
110	Central and Southwest Corporation	150	Dodson Group
111	Chadwick	151	Doneco Limited
112	Chase Manhattan Bank	152	Dow Agrosiences
113	Chemical Bank	153	Dow Chemicals
114	Chevron Chemicals	154	Dow Jones & Company
115	Child Support Agency; Dept. of Family and Community Services (Federal-Australia)	155	Duke Children's Services Hospital
116	CIGNA	156	Duke University Health System
117	CIGNA Healthcare of Arizona	157	DuPont
118	Cigna P&C	158	e*Trade
119	Cisco	159	E.Breuninger GmbH & Co.
120	Citicorp	160	Eastern Electric
121	Citicorp	161	Eastern Group
122	Citicorp Diners Club	162	Eastman Kodak
123	City of Brisbane	163	Educational Testing Service
124	City of Charlotte	164	Egleston Scottish Rite Children's Healthcare System
125	City of Cockburn	165	Eglestone Scottish Rite Children's Healthcare System
126	Club Chef	166	Electrolux
127	CNA	167	Electrolux White Goods Europe
128	CNA Insurance Companies	168	Electronic Data Systems
129	Coca-Cola (Europe)	169	Eli Lilly
130	Coca-Cola Beverages Sweden	170	Eli Lilly Canada

No.	Organización	No.	Organización
171	Equitable Life Assurance	216	Halifax
172	Ericsson India	217	Halifax Fish Community Health Systems
173	European Space Agency	218	Halliburton Energy Development Company
174	Experian	219	Hallmark Cards
175	Fannie Mae	220	Hay Group
176	Farm Credit Corporation	221	Henry Ford Health System
177	FCI Supply Chain Solutions	222	Heritage Provider Network
178	Federal Aviation Administration	223	Heritage Provider Network
179	Federal Express	224	Hewlett-Packard
180	Fidelity Consulting	225	High Performance Systems, Inc.
181	Fidelity Investments	226	Hilton Hotels
182	FinnForest	227	Hoffman-LaRoche (Switzerland)
183	First Chicago	228	Housing New Zealand
184	First Chicago NBD	229	IBM
185	First Chicago Trust	230	ICI (UK)
186	First Chicago Trust Co. of New York	231	ICI Australia
187	First Indiana Bank--Indianapolis	232	ING Bank Netherlands
188	First Interstate Bank	233	Interhealth
189	First National Bank -- South Africa	234	Internal Revenue Service
190	First National Bank of Chicago	235	J.D. Edwards & Company
191	First Union Home Equity Bank	236	J.P. Morgan
192	Fischerwerke GmbH & Co. KG	237	Jensen Group
193	Fleet	238	John Hancock Mutual Life Insurance Co.
194	Fleet Financial Group	239	Johnson & Johnson
195	FMC	240	Johnson & Johnson
196	Fokus Bank (Norway)	241	Johnson & Johnson Medical (UK)
197	Forbes Group	242	Kadlec Medical Center
198	Ford Motor Company	243	Kaiser Permanente
199	Forrester Research	244	KappAhl
200	Frontier Insurance Group	245	Keycorp
201	GAF Materials	246	Kings Healthcare UNS Trust (UK)
202	General Electric	247	King's Healthcare UNS Trust (UK)
203	General Motors Corporation	248	KPMG Peat Marwick--Canada
204	General Motors Europe	249	Kraft Foods
205	General Services Administration	250	L.L. Bean
206	Glaxo Wellcome	251	Lagoven (Venezuela)
207	GM Europe	252	Landis & Staefa, Inc.
208	GM Information	253	Lee Memorial Health System
209	GPU Energy	254	Life of the South Service Company
210	Gropo Internacional de consultoria & BDO Consulting	255	Lloyds TSB (UK)
211	Grupo Bal	256	Lockheed Martin Aircraft
212	Grupo Financiero Mercantile	257	Lucent
213	GTE Service Corporation	258	Lutheran Brotherhood
214	H. Stern	259	Mannesmann Rexroth AG
215	Halifax	260	Manulife Financial

No.	Organización	No.	Organización
261	Maplehurst Bakeries	306	New Profit, Inc.
262	Maritz, Inc.	307	New York Power Authority
263	Mars	308	New York University Medical Center
264	Maryland Stadium Authority	309	Newcastle City Council (Australia)
265	MBNA	310	Nortel Networks
266	MBNA America Bank, N.A.	311	North Shore Health Region (Canada)
267	McCord Travel	312	Northern Trust Bank
268	McDonalds (Norway)	313	Northrop Grumman
269	McDonalds Corporation	314	Northwest Hospital
270	McDonnell Douglas Aerospace	315	Northwest Kidney Centers
271	McGraw Hill Companies	316	Northwestern Memorial Hospital
272	McGraw Hill Ryerson	317	Norwich Union (UK)
273	McGraw-Hill Companies	318	Nova Chemicals Ltd.
274	McNeil Consumer	319	Nova Corporation
275	Medical Analysis Systems, Inc.	320	Nova Scotia Power, Inc. (NSPI)
276	Mellon Bank	321	NRMA (Australia)
277	Mercury Computer Systems	322	NSW Regional Development (Australia)
278	Merix	323	o.tel.o communications GmbH & Co.
279	Metapraxis	324	Ohio Casualty Insurance Company
280	Metropolitan Life	325	Oklahoma Gas & Electric
281	MichCon	326	Ontario Hydro
282	Michigan Consolidated Gas Co.	327	Open Software Foundation
283	Microsoft	328	Oracle Corporation
284	Minnesota Dept. of Revenue	329	Ordina Finance
285	Mississauga Queensway Hospital	330	Ortho Diagnostic Systems
286	Mobil Oil	331	OSF Healthcare System
287	Monroe Truck Equipment	332	Ottawa Civic Hospital
288	Monsanto	333	Overlake Hospital Medical Center
289	Montefiore Medical Center	334	Panama Canal Authority
290	Motorola	335	Paragon Consulting Associates
291	Museum of Science and Industry	336	Peel Memorial Hospital
292	NASA	337	PeopleSoft
293	NASA Langley Research Center	338	Pepsico
294	National Partnership for Reinventing Government	339	Petroleos Venezuela
295	National Reconnaissance Office	340	PGGM
296	National Renewable Energy Lab	341	Pitney-Bowes
297	National Security Agency	342	PNC Bank
298	National Semiconductor	343	Postbanken
299	Nationale-Nederlanden	344	PP&L Resources, Inc.
300	Nationwide Financial	345	Praxair
301	NatWest	346	Principal Financial Group
302	NatWest	347	Prudential Bank
303	Naval Undersea Warfare Center	348	Public Service Company of North Carolina
304	NCR	349	Public Service Electric & Gas Company
305	Netas	350	Quinn Consulting Group, Inc.

No.	Organización	No.	Organización
351	Renaissance, LLC	391	Siemens Medical Systems
352	Republic Insurance	392	Sigfried (CH)
353	Reuters America, Inc.	393	Skandia
354	Rich Products	394	SKF Sweden
355	Ricoh	395	SmithKline Beecham
356	Rockwater	396	SmithKline Beecham (UK)
357	Rockwell International	397	Solutia
358	Royal & Sun Alliance	398	Solvay Pharmaceuticals
359	Royal and Sun Alliance	399	Sonera
360	Royal Australian Navy--Naval Training Command	400	South Carolina Electric
361	Royal Bank of Canada	401	Southern California Edison
362	Royal Bank of Canada	402	Southern Gardens Citrus Processing Corp.
363	Royal Bank of Scotland	403	Spectrum Health
364	Royal Insurance (UK)	404	Sprint
365	Saab	405	St. Mary's/Duluth Clinic Health System
366	Saatchi & Saatchi	406	St. Paul
367	Sandia National Laboratories	407	State of Connecticut
368	SAP Canada	408	State of Washington
369	Sara Lee Corporation	409	StorageTek
370	SAS Institute	410	Store 24 Companies, Inc.
371	Scandia	411	Sun International
372	Scottsdale Insurance Co.	412	Sun Life Assurance
373	Scudder Kemper	413	Sun Life of Canada
374	Sears	414	Sunnybrook Health Science Centre
375	Sears Canada, Inc.	415	Sunoco
376	Sears, Roebuck & Co.	416	SunSoft
377	Seguros Alfa	417	Swedish Post
378	Seguros Fenix	418	Sydney Water
379	Sempra Energy	419	Synopsis, Inc.
380	Sentara Health System	420	Tacoma Public Utilities
381	Shell Canada	421	Tele Danmark
382	Shell Chemical	422	Telecom Italia
383	Shell Exploration & Production Co.	423	Telenor Nett A/S (Norway)
384	Shell International Production & Exploration, BV (Research & Technology Dept)	424	Telia
385	Shell Midstream Enterprises	425	Telstra (Australia)
386	Siegfried Ltd.	426	Telus
387	Siemens AG	427	Tenneco
388	Siemens Business Communications	428	Tenneco Europe
389	Siemens ICN-Europe	429	Tenneco Inc.
390	Siemens ICN-North America	430	Texaco Natural Gas

No.	Organización	No.	Organización
431	Texaco Refining and Manufacturing, Inc.	471	U.S. Navy
432	Texaco, Inc.	472	U.S. News & World Report
433	Texas Education Agency	473	U.S. Patent & Trademark Office
434	The Boeing Company	474	U.S. Postal Service
435	The Equitable Companies, Inc.	475	U.S. Securities & Exchange Commission
436	The Limited	476	U.S. Senate
437	The Post Office	477	U.S. Shoe Corporation
438	TNT UK	478	U.S. Social Security Administration
439	Topco Associates	479	Union Bank (CH)
440	TransCanada Pipelines	480	Unipart International
441	U.S. Air Force	481	United Biscuit
442	U.S. Army	482	United Healthcare
443	U.S. Coast Guard	483	United Parcel Service
444	U.S. Coast Guard--Marine Safety Office, Jacksonville	484	United Way of America
445	U.S. Department of Agriculture	485	Univar Corporation
446	U.S. Department of Commerce	486	University Health Network
447	U.S. Department of Defense	487	University of California San Diego
448	U.S. Department of Education	488	University of North Carolina--MBA Program
449	U.S. Department of Energy	489	University of Pennsylvania Health System
450	U.S. Department of Health & Human Services	490	UNOCAL
451	U.S. Department of Labor	491	UNUM
452	U.S. Department of State	492	Unum Life
453	U.S. Department of the Interior	493	US Coast Guard (MSO)
454	U.S. Department of the Navy	494	US West
455	U.S. Department of the Treasury	495	USAA
456	U.S. Department of Transportation	496	USF&G Corporation
457	U.S. Department of Veterans Affairs	497	Van Waters & Rogers
458	U.S. Dept. of Energy	498	Vanguard
459	U.S. Dept. of Transportation	499	Varian
460	U.S. Dept. of Veteran Affairs	500	Velsicol Chemical Corporation
461	U.S. Federal Railroad Administration	501	Ventana Systems, Inc.
462	U.S. Fidelity and Guaranty Company	502	Veterans Benefits Administration
463	U.S. Filter/Davis, Inc.	503	Vetter Health Systems
464	U.S. Foundation for Performance Measurement	504	Volkswagon
465	U.S. General Accounting Office	505	Volvo
466	U.S. General Services Administration	506	Wainwright Industries
467	U.S. Geological Survey	507	Walker Information, Inc.
468	U.S. Healthcare	508	Washington Mutual Bank
469	U.S. Marine Corps	509	Washtenaw County Michigan
470	U.S. National Security Agency	510	Wells Fargo

No.	Organización	No.	Organización
511	Western Power (Australia)	535	Australia & New Zealand Banking Group LI
512	Westinghouse Electric	536	Boston Lyric Opera Company
513	Westpac Merchant Business Solutions	537	Unisys Pacific Development Laboratory
514	Whirlpool Corporation	538	Merrill Lynch
515	Whirlpool Europe	539	Fulton County School System
516	Williams Gas Pipeline	540	John Danks & Son
517	Winterthur (CH)	541	Defense Finance and Accounting Service (DFAS)
518	World Bank	542	City Coast Credit Union
519	Xerox	543	Deakin University Library
520	Xerox Canada	544	Unilever Australia
521	Xerox Europe	545	Baymont Inns & Suites
522	Yorkshire Building Society (UK)	546	Datex-Ohmeda
523	Zeneca Agricultural Products	547	Clarke American
524	Zurich American	548	ADP National Account Services Group
525	Zurich Insurance Company	549	Johnson Wax Professional
526	Intel Corporation	550	Bosch
527	Marriott Hotels	551	AXA
528	United Bank of Switzerland	553	JDS Uniphase
529	Portnet	554	Marriott Hotels--London
530	Ontario Hospital Association	555	Thai Farmers Bank
531	State Revenue Office	556	Tata Steel
532	Hunter Douglas Canada	557	Clarke American
534	University of Alabama	558	ADP National Account Services Group

Bibliografía

- Bennis, W. (2007). Lecciones de liderazgo. *Carta de Noticias. Harvard Management Update* , 7 (3), 15.
- Boyatzis, R. (2005). Caja de resonancia. *Gestión de negocios* , 5 (5), 136.
- Brown, T., Crainer, S., Dearlove, D., & Rodrigues, J. N. (2002). Business Minds. En T. Brown, S. Crainer, D. Dearlove, & J. N. Rodrigues, *Business Minds* (pág. 323). Madrid, España: Prentice Hall.
- Carrión, J. (2006). Estrategia. De la visión a la acción. En J. Carrión, *Estrategia. De la visión a la acción* (pág. 461). Madrid: ESIC Editorial.
- Covey, S. R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En S. R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (pág. 377). México: Paidós.
- Crainer, S. (2000). Negocios al estilo de Jack Welch. En S. Crainer, *Negocios al estilo de Jack Welch* (pág. 153). México: CECSA.
- Damodaran, A. (2006). Damodaran on valuation. En A. Damodaran, *Damodaran on valuation* (pág. 685). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Fendt, J. (2006). Líderes que promueven el cambio. *Carta de noticias. Harvard Management Update* , 6 (5), 15.
- Fernández, P. (2002). Valoración de empresas. En P. Fernández, *Valoración de empresas* (pág. 705). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.
- Grupo Modelo. (2007). *Informe de Sustentabilidad*.
- Grupo Modelo S.A.B. de C.V. (2008). *Informe Anual 2008*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23 , 409-474.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. (2005). El reto de la función financiera en el siglo XXI. En A. C. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *El reto de la función financiera en el siglo XXI* (pág. 334). México: Impresores Fernández, S. A. de C. V.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Alignment. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Alignment* (pág. 340). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia* (pág. 412). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (pág. 503). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *The Execution Premium* (pág. 389). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* .
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. En W. C. Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia del océano azul* (pág. 263). Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. En R. N. Lussier, & C. F. Achua, *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (pág. 478). México: International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- Pérez, J. (2001). Del valor de la empresa a la creación de valor. En J. Pérez, *Del valor de la empresa a la creación de valor*. Madrid: Civitas.
- Porter, M. E. (2006). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (pág. 556). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Welch, J. (2006). Lecciones de un líder. *Carta de noticias. Harvard Management Update* , 6 (1), 15.