

La modernización de la gerencia

perú económico

La guerra contra el terrorismo inducirá a un crecimiento de cada componente del gasto público por encima de la tasa de crecimiento de la economía en conjunto. Revertir este déficit requeriría, por ejemplo, reducir a la mitad el gasto de salud y pensiones.

EL
CONTEXTO
MUNDIAL

Abril de 2004, las proyecciones del FMI y otras organizaciones multilaterales respecto de las proyecciones económicas para los años próximos mostraban un optimismo moderado que podía malinterpretarse como el pronóstico de un escenario relativamente confiable y carente de mayores riesgos. El alza en el precio del petróleo en mayo y nuevamente en agosto del presente año —sin una crisis específica en el proceso de producción, transporte o distribución— revela la fragilidad de cualquier predicción en una economía con desequilibrios significativos. Un reciente artículo en *The Economist* de Fred Bergsten, director del Institute of International Economics en Washington, se refiere, por ejemplo, a cinco grandes riesgos de la economía mundial: tres en Estados Unidos, sus déficit fiscal y externo, así como el riesgo de caer en un mayor proteccionismo; una eventual frenada drástica en el crecimiento de China y la posibilidad —pues efectivamente, no es imposible— que el precio del petróleo se pueda elevar a US\$60 – US\$70 el barril. Si las decisiones futuras no son las más apropiadas, estos riesgos, que podrían retroalimentarse entre sí, podrían generar la fuerza de una tormenta perfecta.

Las voces de alerta nacen esta vez del centro mismo del sistema. Peter G. Peterson, por ejemplo, quien fue secretario de Comercio del gobierno de Richard Nixon y hoy preside el Council of Foreign Affairs, así como el instituto que dirige Bergsten, ha publicado recientemente el libro *Running on Empty*, cuyo subtítulo es bastante radical: Como los partidos Demócrata y Republicano están quebrando nuestro futuro y qué pueden hacer los americanos sobre ello.

Un estudio reciente estima el valor presente de la proyección del déficit

fiscal norteamericano en US\$50 billones (*trillions*), un monto que es cinco veces su PBI y más de 10 veces su deuda oficial.

La guerra contra el terrorismo, afirma Peterson, inducirá a un crecimiento de cada componente del gasto público por encima de la tasa de crecimiento de la economía en conjunto. Revertir este déficit implicaría medidas heroicas. Se requeriría, por ejemplo, aumentar las tasas de impuestos en más de 75 por ciento o reducir a la mitad el gasto de salud y pensiones.

Existe —según el autor— una resistencia política considerable en Estados Unidos para hacer frente a este riesgo. En este contexto, cualquier repentina crisis de confianza podría tener un efecto catalizador nocivo. Que el mercado de bonos se mantenga relativamente tranquilo se debe, básicamente, a dos razones: una, al enorme talento en el manejo monetario, tanto de Alan Greenspan como de Paul Volcker (quien de paso ha predicho que, en algún momento de los próximos cinco años, existe una probabilidad de 75 por ciento de una crisis aguda del dólar); Greenspan será reemplazado en dos años más. Y la tarea que tendrá su sucesor para manejar adecuadamente las expectativas inflacionarias de inversionistas y consumidores será tremenda. La segunda razón para la relativa tranquilidad de los mercados puede ser la condescendencia de las principales clasificatorias en la evaluación de riesgos de los bonos del Tesoro norteamericano. Los mercados funcionan actualmente con la ilusión de que la demanda por ellos se va a mantener en el tiempo. Peterson señala que los cambios demográficos en Europa y Japón van a reducir el ahorro de estos países,

[Continúa en la página 24]
► EL CONTEXTO MUNDIAL



Av. de la Fuente 626, Lima 18, Perú
Apartado postal: 671, Lima 100, Perú
Teléfono: 242-5636
Fax: 444-0260
E-mail: peru@apoyo7.com.pe
RUC: 20260510887
Perú Económico circula exclusivamente por suscripción
Suscripción en el Perú: S/ 1.500 (incluye IVA)
Suscripción al extranjero: US\$ 600
Asociación al cliente: info@apoyo7.com.pe

El *balanced scorecard* y otras herramientas modernas de gestión

Value scorecard

Iván Arrieta*

EN los últimos cuatro años aproximadamente 5,000 empresas se han acogido a los procedimientos concursales auspiciados por el Indecopi. Si esta cifra parece alarmante, debe además recordarse que en promedio el 75 por ciento de las empresas que ingresan a estos procedimientos se termina liquidando.

¿Qué es lo que viene provocando que un sinnúmero de empresas se enfermen financieramente, muchas tengan que acogerse a este tipo de procedimientos y finalmente generen más desempleo?

El presente artículo intenta dar una respuesta de fondo a dicha interrogante.

La misión y la estrategia: ¿relación de a dos o de a tres?

La meta de toda gerencia es alcanzar la misión de la empresa y para llegar a esa meta el medio a seguir es la estrategia. Ciertamente que a nadie se le ocurriría formular un presupuesto sin el respectivo control presupuestal. Entonces, ¿por qué es una costumbre en nuestro medio formular una estrategia sin planear la respectiva implementación de la misma?

Lamentablemente, es común en nuestras gerencias considerar que la relación entre misión y estrategia es de a dos: misión y formulación de estrategia; cuando debiera ser de a tres: misión, implementación de la estrategia y formulación de la estrategia.

Una estrategia bien formulada pero no implementada servirá sólo para tranquilizar conciencias y terminará en el cajón del escritorio del gerente. Una estrategia mal formulada pero bien implementada conducirá más rápidamente al fracaso de la compañía. Es decir, para alcanzar la misión hay que implementar correctamente una estrategia coherentemente formulada.

El punto está en que la matriz FODA ayuda a formu-

Empleado al que no se le encuentra indicadores de desempeño alineados con el *balanced scorecard* de la compañía simplemente es un empleado que no genera valor."

lar estrategias, no a implementarlas. La implementación de estrategias requiere de nuevas herramientas de gestión diferentes a las que sirven para formular estrategias. De estas nuevas herramientas, la más exitosa a nivel internacional viene siendo el *balanced scorecard*.

El *balanced scorecard* de Kaplan y Norton

El *balanced scorecard* (BSC) es una poderosa herramienta de gestión que coloca a la estrategia en el centro del trabajo diario de todos los trabajadores, desplazando a distractores tan comunes como el presupuesto.

El BSC tiene una parte tangible y una parte intangible. La parte tangible se refiere a crear, sobre la base del soporte tecnológico de la entidad, un tablero de control similar -en principio- al de un piloto de avión.

Una primera característica de la metodología consiste en delinear en dicho tablero una hoja de ruta con el cúmulo de objetivos (estratégicos y operativos) de la empresa. Los estratégicos estarán contenidos en el tablero de control principal y los operativos serán gestionados indirectamente, pues se creará una segunda causalidad pero esta vez en tres dimensiones, hacia adentro. Es decir, los

estratégicos estarán en el "menú principal" y los operativos "haciendo clic" en los diferentes íconos de dicho menú.

Una segunda característica es que se le da peso a los aspectos no financieros (recursos humanos, nivel de automatización, eficiencia de los procesos internos, relación con los clientes, etcétera) sin perder de vista que la salud financiera sostenible en el tiempo sigue siendo la meta para una entidad lucrativa.

El modelo de Robert Kaplan y David Norton habla de cuatro perspectivas básicas desde donde se debe analizar la empresa:

gerente y sistemas → procesos internos
→ clientes → finanzas

Hemos encontrado que en nuestro medio se deben añadir más perspectivas de análisis como proveedores (aquella empresa peruana que tenga una franquicia, por ejemplo) o medio ambiente (aquella empresa peruana que podría perder la licencia de funcionamiento por estar cerca de alguna zona ecológica, o una minera por contaminar el río del pueblo, etcétera), cuando el perfil de la empresa lo amerite.

Una tercera característica es que una vez diseñada esta causalidad entre objetivos financieros y no financieros se debe empezar a formular indicadores. "No se puede gestionar lo que no se puede medir" es uno de los mensajes principales del BSC. Por eso, es una herramienta que promueve la generación de indicadores.

Si la meta de todo gerente es maximizar la generación de valor para el accionista, debemos entender cómo es que se genera el valor. El valor no sólo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de *stocks*) sino cada vez más a través del capital intangible; el mismo que se mide a través de los llamados

*Especialista en *value scorecard* y consultor principal de *Stratego*.

indicadores "blandos" (indicadores que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con nuestros empleados, etcétera).

Una cuarta característica consiste en que es recomendable gestionar ambos tipos de indicadores (duros y blandos), con gerencia visual, tipo semáforo. Es decir, manejo de escenarios para cada uno de ellos, donde "verde" es el rango deseado para cada indicador y "rojo" es el escenario pesimista del mismo, pasando por el "ámbar". Cabe precisar que no toda gerencia visual es BSC. Monitorear una consola de luces sin ningún orden entre ellas, sin ninguna causalidad, puede ser hasta peligroso.

Imaginemos que tenemos cuatro luces en una consola. Una de ellas monitorea nuestra salud financiera; otra, el grado de satisfacción de nuestros clientes; otra, la fluidez de nuestros procesos internos; y la última, la satisfacción de nuestra gente. Imaginemos ahora que tres de esas luces están en verde y sólo una en rojo. Alguien podría decir que se está al 75 por ciento de lo esperado, pero no es así. Se podría estar a punto de quebrar si es que los clientes están en "verde" (se les está vendiendo bajo el punto de equilibrio), gente también en "verde" (se está pagando por encima de las posibilidades de la empresa), procesos también en "verde", y finanzas en "rojo". Queda claro que la compañía estaría con serios problemas financieros.

Entonces, debe quedar claro también que la analogía que normalmente se hace del BSC con el tablero de control de un piloto de avión es sólo para entender en principio la idea general, no así para tomarla al pie de la letra. Un tablero de control de piloto de avión es una consola que utiliza gerencia visual, pero no llega a ser un BSC.

Una quinta característica es el soporte tecnológico que el BSC necesita. El *Tableau du Bord* fue el antepasado del BSC en los años sesenta. Se parecía al actual BSC porque intentaba reunir en un solo tablero toda la información estratégica. Sin embargo, hay una enorme dife-

rencia entre ambos: el *input* de datos en dicho tablero era hecho por el gerente o por la secretaria del gerente.

Se tuvo que esperar el desarrollo del mundo informático en los noventa para que esta idea del *management* optimice sus potencialidades. Hoy en día, el BSC no es más el producto del *input* de una persona (gerente o secretaria) sino más bien de toda la organización. Eso sí, se requiere que la empresa tenga un nivel de automatización de acuerdo con su tamaño. Si bien para una empresa grande quizás sea necesario un módulo especial que se anexe al Enterprise Resource Planning-ERP (como SAP, People Soft, Oracle, entre otros), para una empresa chica bastará adquirir en el mercado alguno de los diferentes *softwares* especializados en BSC y diseñados especialmente al alcance de dichas empresas.

del soporte tecnológico de la compañía.

La parte intangible se refiere a que el BSC es más que el tablero de control diseñado. Es una nueva forma de gestionar la empresa que coloca a la estrategia en el centro del trabajo diario de todos los empleados. No es un sistema de información gerencial, pues la información no es de propiedad de la gerencia de tal manera que los empleados puedan sentir que están siendo espiados con cámaras de video. Una situación así podría malograr el clima laboral.

De lo que se trata es que cada empleado apoye a la generación de su propio "tablero de control", su propio *scorecard*, pero que esté alineado al BSC del líder de la compañía. Así, el empleado es perfectamente consciente de cómo se le está viendo.

Además, es necesario trabajar con el manual de funciones, de tal modo que se puedan prio-

HERRAMIENTAS MODERNAS DE GESTIÓN



Elaboración del autor

Cabe destacar que incluso es viable aplicar BSC con Excel y sus hojas dinámicas interrelacionadas (aprovechando la red interna de la compañía) vinculando indicadores de desempeño de un puesto a otro a lo largo del organigrama.

En resumen, el BSC (si se consolidan las cinco características de su aspecto tangible) consiste en diseñar un tablero para el líder de la compañía que contenga una hoja de ruta entre los objetivos estratégicos y operativos (financieros y no financieros) con indicadores duros y blandos que son monitoreados con gerencia visual sobre la base

de las funciones preestablecidas para cada empleado, añadiendo las que no están contenidas en el manual pero que actualmente realiza, práctica muy común en nuestro país.

También se van a generar indicadores de desempeño pero que no sólo monitoreen su aspecto funcional, sino también temas tan importantes y normalmente dejados al azar sin ninguna gestión como trabajo en equipo y liderazgo, es decir, las competencias.

De esto se desprende que el BSC sirve para pulir el manual de funciones al actualizarlo, pero también el organigrama, pues

empleado al que no se le encuentran indicadores de desempeño alineados con el BSC de la compañía simplemente es un empleado que no genera valor.

El EVA de Stern & Stewart

El BSC es un sistema de monitoreo que intenta que la salud financiera de la empresa sea la mejor en el tiempo. Pero, ¿qué sucedería si esa salud financiera es medida exclusivamente con la utilidad neta del estado de pérdidas y ganancias o alguna de sus variantes? Entonces, estaremos monitoreando utilidades contables como si fueran buenos parámetros de la salud financiera de la empresa, lo cual, sabemos, no es necesariamente correcto.

El estado de pérdidas y ganancias por supuesto que sirve, pero para gestionar el pago de impuestos o determinar la base para una posterior entrega de dividendos, no para medir la salud financiera del negocio. Tiene una serie de debilidades para diagnosticar la salud financiera de la empresa, entre ellas, el no considerar el costo de oportunidad del accionista. Además, toma en cuenta utilidades extraordinarias producidas por activos no operativos.

Stern & Stewart buscó con el *economic value added* (valor económico añadido, o EVA por sus siglas en inglés) la forma de medir la generación de valor para el accionista sobre la base de ajustes a la contabilidad de la empresa e información del mercado.

Lo que busca la metodología es, por un lado, considerar los ingresos propios del giro del negocio (tomando en cuenta sólo las utilidades ordinarias del mismo) y, por otro, no subestimar los costos (por lo tanto, incluye en el análisis el costo de oportunidad del accionista). De esta manera, busca determinar la verdadera generación de valor del negocio, deshaciéndose de la "maleza contable".

Dicho esto, una empresa puede tener utilidades contables y estar pagando impuestos pero está destruyendo valor. ¡Qué peligroso! Es probable que el gerente —que se gestione con utilidades contables— no se percate de que su empresa está consumiendo más recursos de los que produce hasta que es

demasiado tarde, quizás siga incrementando activo fijo en un negocio que no da para más y termine probablemente en algún procedimiento concursal del Indecopi.

Gestionarse con EVA obviamente no asegura que la empresa genere valor, pero le gana minutos al tornado. Si un gerente logra percibir que la empresa está destruyendo valor a pesar de que sus estados financieros lo están haciendo pagar impuestos, seguramente intentará dar un golpe de timón, aumentando con ello las posibilidades de sobrevivencia de la empresa.

Hay quienes sostienen erróneamente que el EVA es una herramienta que sólo busca generar valor en el corto plazo. Hay que recordar que el EVA tiene una hermana mayor llamada *market value added* (MVA), que es el valor presente de los EVA futuros descontados al WACC (costo promedio ponderado del capital).

Si retomamos, entonces, lo planteado en "word" a inicios de este artículo: la meta de todo gerente debe ser maximizar la generación de valor para el accionista; en "excel" sería maximizar el MVA y no necesariamente el EVA del año en curso.

Es pertinente aclarar que el EVA tiene sus particularidades, como por ejemplo, que en principio sólo lo harían viable en empresas que cotizan en Bolsa. Sin embargo, su marco lógico es lo suficientemente coherente como para preferir en la gestión un "EVA", así con comillas, pues quizás no tengamos toda la data requerida por los autores (por ejemplo, la información del mercado sobre una empresa chica o mediana), a tener indicadores puramente contables.

El costeo por actividades de Kaplan

La cadena de valor es el conjunto de actividades de la empresa que funcionan como eslabones engranados generando valor en su recorrido. ¿Cómo no querer gestionarla entonces? El ABC permite gerenciar dicha cadena costando cada eslabón por separado.

El principal aporte de la metodología consiste en crear para cada costo indirecto una diferente base de asignación a las distintas actividades, definiéndose dicha base como

aquella que, si se incrementa, aumenta el respectivo costo indirecto. Metros cuadrados por cada actividad para asignar el costo en vigilancia es un ejemplo de cuál es el marco lógico de la metodología. Causa y efecto es la lógica del modelo. Recordemos que su autor es el mismo del BSC, Robert Kaplan.

Al final, obtendremos el costo por actividad, permitiendo aplicar una reingeniería en aquellos eslabones donde se está siendo ineficiente o, en todo caso, decidir por el *outsourcing* de la actividad, si se determina que no se puede lograr resultados óptimos en ella.

El value scorecard: un zip mado in Perú

De todo lo dicho llegamos a la conclusión lógica que el BSC no es omnipotente. Necesita convivir con otras herramientas modernas de gestión para maximizar resultados. Así tenemos que:

■ BSC = Gerenciamiento visual de la estrategia

■ BSC + EVA = Gerenciamiento visual de la estrategia enfocada hacia la generación de valor

■ BSC + EVA + ABC = Gerenciamiento visual de la estrategia enfocada hacia la generación de valor por actividad

El *value scorecard* (VSC) es justamente la integración de esas tres herramientas de gestión (BSC + EVA + ABC). El VSC logra determinar varios EVA por empresa, uno por actividad, desnudando quizás, la coexistencia de EVA positivos y negativos ($80 = 100 + 50 - 70$) que de otra forma serían imposibles de descubrir. Es decir, logra monitorear la generación de valor por actividad, aumentando las posibilidades de lograr la tan ansiada misión de "maximizar la generación de valor para el accionista".

Reflexión final

En un mundo globalizado, la turbulencia es grande para un país pequeño como el nuestro. No resulta muy coherente en estas circunstancias permanecer con una gerencia empírica, una gerencia en "word", que simplemente sufra los vaivenes del entorno, que pierda el rumbo y que termine, quizás a la larga, en un procedimiento concursal del Indecopi. ■