

punto de equilibrio

AÑO: 15 NÚMERO: 90

Elecciones 2006

Avalancha de candidatos

Planes de gobierno.
Entrevistas con Valentín Paniagua, Jorge del Castillo y Winston Temple

Entrevista con Alfredo Bryce Echenique

"El proteccionismo es un riesgo en Estados Unidos"
Entrevista con Peter Garber, estratega del Deutsche Bank



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO



• Iván Arrieta

Especialista en *Balanced Scorecard*, *Scorecard*, *Creación del Valor*, *Scorecard* y del *Toolbox Management*. *Visión Estratégica Consultores*. Egresado de Economía de la Universidad del Pacífico.

EN TEMAS DE ESTRATEGIA, LA UNIDAD DE ANÁLISIS ES LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN) Y NO LA EMPRESA. POR LO TANTO, LO PRIMERO QUE DEBE HACER LA GERENCIA ES IDENTIFICAR LAS DISTINTAS UEN QUE LE PERMITAN ELABORAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS ENTRE ELLAS, PARA LUEGO PASAR A IMPLEMENTARLAS.

Una gerencia por instrumentos

Balanced scorecard, ISO 9001:2000, Six sigma, Teoría de restricciones, Customer relationship management, Supply chain management, Valor económico agregado (VEA), Costeo basado en actividades, etc., son algunas de las prestigiosas herramientas que ya lucen los galones suficientes en el mundo empresarial como para convencer al gerente moderno de cuál es la que deben adoptar en sus empresas. ¿Cuál de ellas escoger?

El presente artículo pretende ilustrar la idea de que no se trata de escoger una de ellas y forzar su utilización más allá de los objetivos de su creación, sino más bien de implementar una nueva forma de gerencia que busque utilizar un conjunto de exitosas herramientas modernas de gestión, conociendo claramente el verdadero potencial y limitaciones de las elegidas. A esta forma de gerenciar, sobre la base de instrumentos, la hemos denominado *Toolbox Management*.

BALANCED SCORECARD (BSC)

Fortaleza

Poderosa herramienta de gestión que permite implementar la estrategia utilizando una "hoja de ruta" de objetivos unidos en causalidad. Cabe mencionar que dichos objetivos estratégicos deben ser medidos a través de indi-

cadores tipo semáforo, para lograr un gerenciamiento visual.

Como parte de su metodología, identifica las diferentes perspectivas de análisis de la empresa: Financiera - Clientes - Procesos internos - Recursos humanos y Sistemas.

Esa característica le permitirá al gerente complementar al BSC con poderosas herramientas funcionales de gestión.

Por ello, la consideramos la columna vertebral del *Toolbox Management*.

Sin ella, el mensaje de las otras herramientas podría adquirir una importancia absoluta, cuando en realidad es relativa (satisfacción del cliente, clima laboral, etc).

Debilidad

No nos dice cómo medir la salud financiera de la empresa (si con utilidades netas o con VEA), ni cómo determinar el nivel aceptable de defectos en los clientes (empíricamente o con *Six sigma*), por ejemplo.

VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)

Fortaleza

Permite a la gerencia monitorear la generación de valor de la empresa, en lugar de las utilidades meramente contables.

La metodología del VBM es promovida por la firma Stern&Stewart y

se apoya en dos indicadores:

a) El Valor económico agregado (VEA), que mide cuánto le queda al accionista, si a la utilidad más pura del negocio se le resta lo que costó producirlo. Si es mayor a cero, se generó valor; si es menor, se destruyó. El VEA se calcula por período, por lo que basarse solo en él sería cortoplacista.

b) El *Market value added* (MVA), que consiste en hallar el valor presente de los VEA más el valor presente de las utilidades/pérdidas extraordinarias. Fundamental para tratar de cuantificar el valor de mercado de nuestra empresa:

Valor en libros + *Market value added* = Valor de mercado

Debilidad

Si bien es necesario para gestionar las finanzas de la empresa, no es suficiente. Sus números podrían estar encubriendo eslabones de la cadena de valor de Porter que están "subsidiando de VEA" a otros eslabones (100 = 120 + 30 - 50).

Además, no ha sido creada para monitorear directamente temas no financieros, como el clima laboral o la satisfacción del cliente, por ejemplo.

ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)

Fortaleza

Si el gerente ha implementado el

BSC y el VBM, habrá logrado monitorizar la generación de valor de la empresa. Sin embargo, no le basta. El gerente debe intentar generar varios VEA que le permitan ser más fino en su búsqueda de generación de valor. La alternativa que recomendamos es el llamado *Value scorecard* (VSC), que consiste en aplicar BSC + VEA + *Activity based costing* para poder hallar tantos VEA como eslabones (actividades) tenga nuestra cadena de valor de Porter, con el fin que podamos tomar decisiones tan importantes como un *outsourcing* con sólidos argumentos financieros.

Si se decidiera por el *outsourcing* del área que destruye valor (-50), estaríamos logrando incrementar el VEA global de 100 a 150, por ejemplo.

Debilidad

El ABM es una herramienta de gestión que no ha sido creada para monitorizar, directamente, aspectos como el nivel de liderazgo o el número de defectos de un proceso, por ejemplo.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Fortalezas

Pregunta: ¿El cliente tiene la razón? Respuesta: El cliente no siempre tiene "la misma razón".

El CRM intenta segmentar nuestra demanda, identificando cuáles son los segmentos que le proporcionan más valor al accionista para poder gestionarlos de una manera diferenciada.

La igualdad en el servicio es injusta desde el punto de vista del cliente y, a la vez, no es conveniente desde el punto de vista del accionista.

Debilidad

A pesar de que forma parte de su mensaje, el CRM no establece si un proceso determinado de cara al cliente está manejándose con un nivel aceptable de defectos o no. Además, no ha sido creado para gestionar directamente las finanzas ni el clima laboral, por ejemplo.

SIX SIGMA

Fortalezas

El CRM nos invita a que manejemos eficientemente nuestra relación

con los clientes, pero no nos dice cómo saber si un determinado número de defectos encontrados es malo, regular o aceptable. La metodología del *Six sigma* busca reproducir el escenario en que uno produce un millón (de productos, de servicios, de oportunidades) con el fin de extrapolar el número de defectos realmente encontrados a una escala única, para luego poder ubicar en qué lugar de la tabla estadística de eficiencia se encuentra dicho proceso.

Para un producto se han determinado 12 factores críticos de calidad (FCC) y se ha tomado una muestra de 1.500. El total de defectos factibles es, entonces, 18.000 (1.500 x 12). El total de errores o fallos detectados asciende a 278. Ello implica que tenemos 15.444 defectos por millón de oportunidades (DPMO), resultante de dividir 278 por los 18.000 y multiplicarlos por 1.000.000). Para este nivel de DPMO, la cantidad de sigmas es de 3,67.

3,67 sigmas (15.444 DPMO) en lugar de un óptimo de 6 sigmas (3,4 DPMO). ¿Aceptable?

Debilidad

Si se le utiliza como única herramienta, podríamos estar intentando manejar muchos procesos cercanos al nivel *Six sigma*, cuando quizá el beneficio que nos generen no sea suficiente para cubrir el costo que implicó. El

mensaje es que alcanzar el nivel *Six sigma* cuesta, razón por la cual se debe tener claro el análisis costo/beneficio.

REFLEXIÓN FINAL

En temas de estrategia, la unidad de análisis es la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y no la empresa. Por lo tanto, lo primero que debe hacer la gerencia es "trozar" la empresa.

Es decir, identificar las distintas UEN que le permitan elaborar estrategias diferenciadas entre ellas, para luego pasar a implementarlas. Cabe señalar que puede haber un juego de herramientas para una UEN y otro diferente para otra.

En este artículo, hemos mencionado algunas de las herramientas modernas de gestión que recomendamos emplear.

Debe quedar claro que cada una de ellas irá cediendo su paso, en algún momento, a nuevas herramientas, seguramente más poderosas y con mayor soporte tecnológico.

Sin embargo, si bien las herramientas pueden cambiar, la forma de ver los negocios debe seguir siendo la de una gerencia que base su desempeño en una caja de herramientas. *Toolbox Management*, una gerencia por instrumentos. ■

