

## Capítulo tres

### *La Perspectiva financiera*

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos a indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Sin embargo, muchas corporaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio. Por ejemplo, a cada unidad de negocio puede pedírsele que alcance el mismo objetivo de un 16 % en rendimientos sobre el capital empleado, que se ha establecido para toda la corporación. Por otro lado, si la corporación está utilizando la medida económica del valor añadido,<sup>1</sup> a cada negocio puede pedírsele que eleve al máximo en cada período su valor añadido económico. Aunque este enfoque uniforme es, ciertamente, factible, consistente y en cierto sentido «justo», ya que todos los gerentes de unidades de negocio serán evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir unas estrategias

---

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, G. Bennet Stewart, *The Quest for Value* (New York: Harper Business, 1991) y G. B. Stewart, «EVA»: Fact and Fantasy, *Journal of Applied Corporate Finance* (Verano de 1994): 71-84.

absolutamente diferentes; por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera, y especialmente un único objetivo para una única medida financiera, sea apropiado para una amplia gama de unidades de negocio. Así pues, cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

## **CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO**

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.<sup>2</sup> A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:<sup>3</sup>

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en *crecimiento* se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento: Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo a intensificación de nuevos productos y servicios;

---

2 C.W. Hofer y D.E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1978); I.C. MacMillan, -Seizing Competitive Initiative,- *Journal of Business Strategy* (Primavera de 1982): 43-57; y P. Haspeslagh, -Portfolio Planning; Uses and Limits,- *Harvard Business Review* (Enero-Febrero 1982): 58-73.

3 Este tratamiento se vio influenciado por Ernest H. Drew, -Scaling the Productivity of Investment, « *Chief Executive* (Julio/Agosto de 1993).

construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con *cash flows* negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento sera un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de *sostenimiento*, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase,, de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. A otras unidades de negocio, más autónomas, se les pide gestionen que no sólo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital

invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere *recolectar*, o *cosechar*, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el *cash flow* (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas -en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el *cash flow*. Cualquier inversión ha de tener unas

restituciones de dinero seguras a inmediatas. Los indicadores contables -tales como los rendimientos sobre las inversiones, el valor añadido económico y los beneficios de explotación- son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa. Este diálogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. El posicionamiento de las divisiones en una categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección, y finalmente a la salida.<sup>4</sup> Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o

---

<sup>4</sup> Algunos negocios ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros. Estos negocios deben mantenerse lo justo para que la empresa pueda poner en práctica una estrategia de «salida», ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado. En la fase de salida, los indicadores financieros deben centrarse en el mantenimiento del valor existente. Los indicadores para los negocios que se encuentren en esta fase, deben derivarse de que el Director General y el Director Financiero de la empresa, comprendan claramente lo que se necesita para preparar al negocio de cara a una venta ordenada y que aumente al máximo el valor. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender la unidad, como un aumento del pasivo y la creación de desechos, desperdicios, contaminación, o clientes insatisfechos, pueden ser controlados y vigilados estrechamente.

producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento. Una transformación de esta clase cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Éste es el motivo por el que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

### *La gestión del riesgo*

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

### *Temas estratégicos para la perspectiva financiera*

Hemos descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Para ver la selección de los inductores de los objetivos financieros agregados como células en una matriz de 3 x 3, a través de las tres estrategias de negocio y los tres temas financieros, ver la figura 3.1.

## EL CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

### NUEVOS PRODUCTOS

Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios

completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado, digamos de dos a tres años. Este indicador ha sido ampliamente utilizada por empresas innovadoras, como Hewlett-Packard (HP) y 3M. Por supuesto, al igual que cualquier buen indicador, este objetivo puede alcanzarse mejor o peor. La forma preferida es que el nuevo producto o la extensión de un nuevo producto sea una mejora espectacular sobre las ofertas existentes, a fin de que capture nuevos mercados y clientes, y no se limite a reemplazar las ventas de los productos más antiguos. Pero si se utiliza demasiada presión sobre este indicador únicamente (hay menos peligro con un Cuadro de Mando Integral), una unidad de negocio podría obtener una buena puntuación de dicho indicador haciendo una serie continua de mejoras incrementales que reemplazarán a los productos existentes, pero ninguna de ellas ofrece ventajas inequívocas a los clientes. O, de forma alternativa y más disfuncional (y afortunadamente mucho menos probable), una unidad de negocio podría, sencillamente, dejar de vender un producto maduro de alto volumen, permitiendo que las ventas de un producto reciente representen una parte mayor de las ventas totales. Para poder hacerse una idea sobre si el nuevo producto o servicio representa una mejora clara sobre las ofertas anteriores, algunas empresas se centran en los precios o en los márgenes brutos de los nuevos productos y servicios, contando con que las ofertas que tengan una funcionalidad y un valor para el cliente mucho más significativo, es probable que proporcionen un margen más alto que los productos maduros existentes.



		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Figura 3.1. El indicador de los temas financieros estratégicos

## NUEVAS APLICACIONES

El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo, especialmente a las empresas farmacéuticas y de productos químicos para la agricultura, que tienen unos ciclos de desarrollo de producto muy largos y cuyos productos deben pasar unos procesos de aprobación gubernamental muy largos y estrictos. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones: otras enfermedades o achaques para los que un medicamento es eficaz, a otros cultivos a los que un producto químico puede ofrecer protección. La utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación, pero la química básica no ha de ser inventada, ni ha de demostrarse su seguridad, ni su proceso de fabricación ha de ser desarrollado ni depurado. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

## NUEVOS CLIENTES Y MERCADOS

Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos. Muchos sectores poseen una información excelente sobre el tamaño del mercado total y sobre las cuotas relativas de mercado, por participantes. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado. Además permite que la unidad saque sus conclusiones sobre si el crecimiento de cuota de mercado procede de la mejora en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado. Ganar ventas pero perder cuota puede indicar problemas con las estrategias de la unidad o con el atractivo de sus productos y servicios.

#### NUEVAS RELACIONES

Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

Por ejemplo, Rockwater era una de las seis divisiones de ingeniería dentro de Brown & Root Energy Services. Todas las demás divisiones proporcionaban servicios de ingeniería de alguna clase a grandes empresas petrolíferas o de gas, y sus servicios iban desde el diseño de ingeniería básica y aplicada, a la fabricación de conducciones (oleoductos o gasoductos), la instalación de esas conducciones y el mantenimiento y servicio de las mismas. En el pasado, estas divisiones habían funcionado como empresas independientes. Cuando Norman Chambers fue ascendido de presidente de Rockwater a presidente de Brown & Root Energy

Services, pidió que cada empresa adoptara como objetivo financiero un aumento en la cuota de negocio obtenida por colaboración. Su objetivo a largo plazo era ofrecer un servicio completo a los clientes: desde el diseño del proyecto inicial hasta las operaciones y mantenimiento a largo plazo de las instalaciones de conducciones de hidrocarburos.

Estos ejemplos reflejan la experiencia de varios negocios que están intentando apartarse drásticamente de los sistemas de venta del tipo productos o servicios de consumo, impulsados principalmente por el precio, para pasar a ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes. Las empresas pueden manifestar que su estrategia es pasar a una estrategia más diferenciada, pero si sus indicadores financieros sólo son ventas agregadas, beneficios y rendimientos sobre el capital empleado, es posible que estén consiguiendo unos objetivos financieros a corto plazo, pero que no estén teniendo éxito en su estrategia. Necesitan distinguir qué cantidad de sus ventas procede del ofrecimiento de precios competitivos, frente a las ventas que se hacen por más de su valor nominal, o a través de relaciones a largo plazo como resultado de los servicios con valor añadido.

#### **NUEVA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Ampliando esta idea, puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios. Por ejemplo, una empresa puede creer que dispone de una ventaja de coste sustancial en segmentos seleccionados, en los que puede arrebatar negocios a la competencia, ofreciendo unos precios significativamente más bajos. Si se sigue esta estrategia de coste bajo, debería medirse el crecimiento de las ventas en los segmentos seleccionados. Por otro lado, la empresa puede decidir adoptar una estrategia más diferenciada, eliminando el énfasis en las ofertas a bajo precio, a intentando cambiar su variedad de productos y servicios, hacia unos artículos con unos precios con prima. Esta empresa podría decidir medir el crecimiento en ventas y el porcentaje de ventas totales en el segmento con prima. Metro Bank, por ejemplo, adoptó una estrategia para

aumentar el número de productos basados en cuotas a honorarios que vendía, y siguió la pista al éxito de esta estrategia utilizando un indicador del crecimiento de los ingresos procedentes de estos productos y servicios.

#### **UNA NUEVA ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costes. Estas situaciones son ahora mucho más fáciles de detectar a medida que las empresas ponen en práctica el sistema de coste basado en la actividad (ABC) que sigue la pista a los costes, beneficios a incluso a los activos utilizados en los productos, servicios y clientes individuales. Algunas empresas han descubierto -especialmente en el caso de productos especializados o clientes especialmente exigentes- que los precios pueden ser aumentados o, lo que sería equivalente, que se pueden eliminar los grandes descuentos sin perder cuota, para cubrir los costes de las características y servicios de los productos y clientes que en la actualidad no son rentables. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales (y no necesariamente las únicas) de que sería oportuno cambiar los precios, o sobre el éxito y fracaso de anteriores estrategias de precios. En el caso de los productos y servicios altamente homogéneos, un simple índice de precios para los ingresos netos por tonelada, el precio por visita o el precio por unidad, pondrán de relieve las tendencias en la estrategia de precios de la empresa y del sector.

#### **REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

#### **EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INGRESOS**

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. Los esfuerzos para reducir costes a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados. Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos -digamos ingresos por empleado-, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

#### **LA REDUCCIÓN DE LOS COSTES UNITARIOS**

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costes sea reducir el coste unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para las empresas con un resultado relativamente homogéneo puede ser suficiente tener como único objetivo la reducción de costes por unidad. Una empresa de productos químicos puede fijar unos objetivos para el coste por litro o tonelada producidos; un banco puede intentar alcanzar un menor coste por transacción (el proceso de un depósito o una retirada de fondos) y un coste reducido por cada cuenta de cliente que mantiene; y una empresa aseguradora puede medir el coste por prima procesada o por cada reclamación pagada. Como sea que el coste de realizar actividades o producir resultados puede utilizar recursos y actividades procedentes de muchos departamentos diferentes en una organización, es probable que para medir de forma adecuada el coste por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, sea necesario disponer de un sistema de cálculo de costes orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

#### **MEJORAR EL MIX DE LOS CANALES**

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Por ejemplo, los clientes de un banco pueden realizar sus transacciones de forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos (CA) y de forma electrónica por medio del teléfono y los ordenadores. El coste para el banco de procesar las transacciones a través de estos diversos canales es muy diferente. En el caso de los fabricantes, una cierta cantidad de pedidos a los proveedores puede realizarse de forma tradicional, con un empleado de compras que pedirá ofertas a los proveedores externos, las evaluará, seleccionará la mejor y luego procederá a negociar los términos de entrega. Por otro lado, el fabricante puede establecer relaciones a largo plazo con proveedores homologados, proporcionar un intercambio electrónico de datos (EDI) entre el proceso de fabricación y el proveedor, en que el proveedor acepta la responsabilidad de suministrar las mercancías solicitadas a tiempo y directamente al proceso de producción. El coste de una transacción EDI es mucho menor que el de una transacción de compra tradicional que se haya realizado manualmente. Así pues, un método especialmente prometedor de reducir costes es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto coste, a los canales electrónicos de bajo coste. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costes, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto coste a los de bajo. Así pues, incluso sin mejora alguna de la eficiencia de los procesos subyacentes (una asunción disparatadamente conservadora), el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costes.

#### **REDUCIR LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN**

Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos.<sup>5</sup> El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los

---

<sup>5</sup> S.L.Mintz, «Spotlight on SG&A», CFO Magazine (Diciembre de 1994): 63 □ 65

costes o ingresos totales. Por ejemplo, si los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de reducción de, digamos, los gastos de administración en un porcentaje de las ventas, o de distribución, o *marketing* o gastos de ventas. Los objetivos de reducir los niveles de gasto han de ser equilibrados, en el cuadro, por otras medidas, digamos de grado de reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costes no interfiera con la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

Hemos de admitir, sin embargo, que no estamos completamente cómodos con esta clase de medición, ya que asume de forma implícita que estos gastos son una «carga» para la organización que, con el tiempo, debe ser contenida y eliminada. Lo ideal sería que las organizaciones intentaran medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo a indirectos. Deberían intentar no limitarse a reducir el gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia -más clientes, más ventas, más transacciones, más productos nuevos, mejores procesos-, así como la eficiencia del trabajo realizado por estos recursos (qué cantidad de resultado y beneficios producen estos recursos con un nivel dado de *input* de recursos). Estos indicadores del tipo productividad exigen que la organización analice el trabajo que está siendo realizado por los recursos de apoyo, intente cuantificar el resultado producido, y luego derive medidas de la cantidad y calidad del resultado producido, así como el ratio entre los resultados producidos y el *input* consumido. Los análisis de costes basados en las actividades proporcionan esta clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven. Vista desde esta perspectiva, la distinción algo artificial entre los costes directos y los indirectos, que prevalece hoy en día en muchas organizaciones, puede ser eliminada.

## UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS/ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

### CICLO DE CAJA

El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detalle, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago (ver figura 3.2). La teoría que se esconde detrás de esta medida es sencilla. La empresa adquiere materiales o productos (y en el caso de las empresas fabricantes, paga a los trabajadores y el coste de la conversión para producir productos acabados). El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. De éste puede deducirse la cantidad de tiempo transcurrido desde que se adquieren los materiales, la mano de obra y otros inputs hasta que hay que hacer el pago en metálico (el plazo de pago). El plazo de cobro mide el tiempo que transcurre desde que se hace una venta hasta que se recibe el pago de los clientes. Así pues, el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de inputs, en cobros de los clientes. Algunas empresas operan con ciclo negativo; pagan a los proveedores después de recibir el dinero de los clientes.

De hecho, si se ajustan muchísimo las existencias a las ventas finales, se cobra rápidamente de los clientes, y se negocian unas condiciones favorables con los proveedores, les será posible proporcionar, y no consumir, capital procedente de su ciclo operativo día a día. Aunque a muchas empresas les será difícil, si no imposible, tener unos ciclos de caja negativos o cero, el objetivo de reducir los



niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

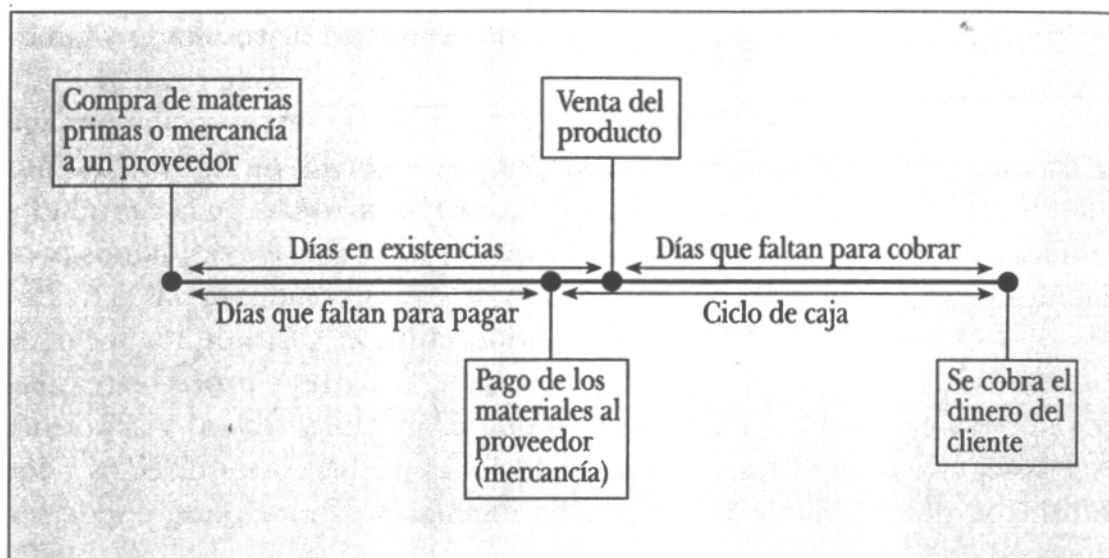


Figura 3.2 Ciclo de caja.

Las empresas con ciclos operativos largos, como las del ramo de la construcción, consideran que la gestión del capital circulante es igual de importante. Esta clase de empresas necesitan seguir la pista de los pagos contra el dinero gastado por cada trabajo terminado hasta la fecha. Rockwater, la empresa de construcciones submarinas, tenía un problema particular con las cuentas por cobrar. Era frecuente que tuviera que esperar más de 100 días antes de que el cliente hiciera el pago final del proyecto. Uno de los principales objetivos financieros de Rockwater fue reducir de forma significativa la duración del ciclo de liquidación, un objetivo que si se llegaba a conseguir produciría una mejora espectacular en sus rendimientos sobre el capital empleado, que era otro de sus objetivos financieros.<sup>6</sup>

## MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS

<sup>6</sup> Comentamos la forma en que Rockwater solucionó su problema de ciclo de pago largo en el Capítulo 5, «Perspectiva del proceso interno», ya que la solución exigía la mejora de la forma en que los directores de proyecto trabajaban con los clientes. Este ejemplo ilustra la importancia de vincular los objetivos en las perspectivas del cuadro de mando.

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Muchos de los recursos de una organización proporcionan la infraestructura para realizar el trabajo: diseño, producción, venta y preparación. Estos recursos pueden exigir unas inversiones considerables. Es seguro que las inversiones incluyen capital físico, como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de distribución y otros edificios a instalaciones físicas. Pero las inversiones también incluyen capital intelectual y humano, como técnicos expertos, bases de datos y personal experto en el mercado y los clientes. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedente de estas inversiones en infraestructura potenciando que las múltiples unidades de negocio las compartan. Aparte de los beneficios potenciales de los ingresos resultantes de compartir el conocimiento y los clientes, las reducciones de coste pueden conseguirse al no repetir formas similares de activos físicos a intelectuales en las múltiples unidades. Así pues, las empresas que intentan conseguir una cierta economía de escala o de diversificación a través de inversiones en activos especializados materiales a inmateriales pueden fijar los objetivos para aumentar el porcentaje de recursos que comparten con otras unidades de negocio.

Puede ponerse especial atención en la utilización de recursos escasos y caros. Volviendo otra vez a Rockwater, una de sus mayores inversiones eran unos buques únicos que apoyaban las actividades de construcción submarina. Rockwater estableció el objetivo de aumentar el porcentaje de tiempo de utilización del buque para realzar la importancia de eliminar el tiempo no productivo de este recurso caro. La misma filosofía condujo a una gran compañía petrolífera a elegir un indicador de la utilización de una refinería como uno de sus objetivos financieros.

Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el

rendimiento general sobre las inversiones de una organización. Sin embargo, pasamos la discusión de los objetivos de estos activos intelectuales a los capítulos 5 y 6, donde consideramos de forma explícita los objetivos a indicadores de innovación, empleados y sistemas.

### *Objetivos a indicadores de la gestión del riesgo*

Hemos comprobado que, además de aumentar los rendimientos -a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos-, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. Metro Bank eligió un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de ingresos (que ya hemos mencionado), sino también para reducir su fuerte dependencia actual de los ingresos procedentes de depósitos y de productos basados en las transacciones. Estos ingresos fluctuaban ampliamente según las variaciones en las tasas de interés. El banco creía que a medida que aumentara la cuota de ingresos basados en comisiones, de año en año disminuiría la variabilidad de su corriente de ingresos. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

El riesgo es una parte esencial del negocio de las empresas de seguros y por ello National Insurance, una gran empresa de seguros de accidentes y sobre propiedades incluyó indicadores de reservas para hacer frente a las mayores pérdidas posibles. Una empresa muy intensiva en capital trató sus preocupaciones sobre el riesgo estableciendo un objetivo para que el *cash flow* de explotación siguiera cubriendo en el peor de los casos los gastos de mantenimiento de las inversiones y mejora del proceso y del producto.

Algunas empresas han reconocido sus antecedentes, generalmente pobres, en la predicción de sus verdaderos resultados de explotación. Los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto, a un mayor riesgo. Estas empresas eligen un objetivo para reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y los previstos. Está claro que si ésta fuera la única medida de la perspectiva financiera los directivos tenderían a emitir unas previsiones conservadoras que pudieran cumplir fácilmente. Pero, como sea que otros objetivos financieros suministran incentivos para conseguir objetivos para el crecimiento de los ingresos y el rendimiento sobre los activos, el objetivo de fiabilidad de la previsión podría ser equilibrado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad. Aumentar la cartera de pedidos fue el objetivo de reducción del riesgo elegido por una empresa que opinaba que una creciente cartera de pedidos pendientes hacía que los ingresos y las previsiones fueran más fiables.

## RESUMEN

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de mando que hemos visto utiliza los objetivos financieros en relación al aumento a intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se

consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Hemos sugerido un esquema de clasificación en que las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, un tema que desarrollamos en el capítulo 7. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	30
CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO .....	31
LA GESTIÓN DEL RIESGO.....	35
TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	35
EL CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS.....	36
NUEVOS PRODUCTOS .....	36
NUEVAS APLICACIONES.....	38
NUEVOS CLIENTES Y MERCADOS.....	38
NUEVAS RELACIONES .....	39
NUEVA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	40
UNA NUEVA ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	41
REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.....	41
EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INGRESOS.....	41
LA REDUCCIÓN DE LOS COSTES UNITARIOS .....	42
MEJORAR EL MIX DE LOS CANALES.....	42
REDUCIR LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN .....	43
UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS/ESTRATEGIA DE INVERSIÓN .....	44
CICLO DE CAJA .....	45
MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS .....	46
OBJETIVOS A INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO .....	48
RESUMEN .....	49