

MAS ALLA DE LA GESTION FINANCIERA

En los últimos años han surgido diferentes formas y modelos que apoyan y soportan la gestión empresarial, todos ellos enfocados a mejorar la denominada “creación de valor” en las empresas. Estas han visto que el valor “entregado” o “percibido” por los clientes es uno de los aspectos claves en el desarrollo de sus mercados y negocios, siendo actualmente una de las herramientas de diferenciación estratégica de mayor impacto.

Estas formas de control de gestión han evolucionado a lo largo del tiempo y han permitido establecer patrones estándares comunes en la materia, lo que han contribuido a crear un adecuado consenso a nivel de los ejecutivos sobre la importancia de usar indicadores más allá del ámbito financiero (Ver recuadro). Sin embargo, en nuestro país todavía no se ha utilizado en forma masificada.

Indicadores de Control de Gestión:

- Ejecución de la estrategia corporativa
- Credibilidad de los ejecutivos
- Calidad de la estrategia corporativa
- Innovación
- Habilidad de atraer y retener personal con talento
- Porcentaje de mercado
- Experiencia de los ejecutivos
- Alineación de la compensación con los intereses de los accionistas
- Liderazgo en investigación
- Calidad de los procesos principales

Es aquí donde el modelo Balanced Scorecard (BSC) entra en acción. El BSC como Modelo de Control de Gestión Estratégica del Valor permite el alineamiento completo de todas las áreas de la compañía en la consecución de la misión corporativa, convirtiendo las estrategias en acciones alineadas e integradas dentro de la organización.

El BSC no sustituye a las medidas financieras ni a las habilidades para explotar activos físicos, sino que las complementa. Una estructura de un modelo de este tipo debería incluir cuatro perspectivas esenciales: financieras, clientes, procesos operacionales y aprendizaje. De éstas derivarán los mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas y metas que permiten la operativización de la estrategia y su control en todas las áreas de la compañía.

Las estrategias a seguir desde la perspectiva financiera responden básicamente al incremento de los beneficios, como monitoreo de políticas para alcanzar nuevos mercados y clientes, además de la relación entre la empresa y el cliente para expandir las ventas. La productividad, en tanto, se traduce en el monitoreo de costos, junto con un control del uso eficiente de los activos de la empresa.

Un balance entre ambos conceptos ayuda a asegurar que la reducción de costos no comprometa las oportunidades de crecimiento de la empresa, fortaleciendo aspectos como la maximización del valor y el incremento de los ingresos, así como la diversificación de sus fuentes y mejores prácticas en las operaciones y uso del capital.

Desde el punto de vista del cliente, éste siempre detectará cómo las empresas se diferencian de sus competidores, lo que trae consigo el vuelco de sus preferencias a aquellas compañías más atractivas para resolver sus necesidades. Por esto, la propuesta de valor que debe crear la empresa tiene que incluir tres elementos diferenciadores: excelencia operacional, traducida en precios competitivos, calidad, rapidez de respuesta y selección adecuada de productos; familiaridad con el cliente, enfocada en la calidad de las relaciones; y liderazgo de productos, donde debe primar la funcionalidad, rasgos y desempeño integral de productos y servicios.

Tras resolver los indicadores anteriores, se pueden determinar los alcances de las diferentes propuestas de valor orientadas a los clientes, así como también las posibles mejoras en la productividad para alcanzar los objetivos financieros. Esto corresponde a la gestión de operaciones.

Por último, la perspectiva de aprendizaje organizacional debe ser considerada como la base de toda implementación de estrategias en la empresa. Los objetivos deben cumplir la misión de alinear los recursos humanos con el desarrollo de los negocios de la compañía, teniendo la organización que determinar cómo satisfacer los requerimientos de los procesos internos críticos, la proposición diferenciada de valor y las relaciones con los clientes.

Algunos de los indicadores más utilizados son: el desarrollo de competencias, la disponibilidad de información estratégica, el clima organizacional, el grado de satisfacción del personal, los ciclos en la toma de decisiones y los niveles de retención del personal clave.

Las cuatro perspectivas anteriormente señaladas lograrán en conjunto una sinergia óptima que persigue una mejora sustancial en el valor de la empresa, alcanzando beneficios tales como la clarificación y actualización de las estrategias, así como también la comunicación de éstas, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización. Se logra, a su vez, alinear los objetivos organizacionales e individuales para un mayor control, unificando los objetivos a largo plazo con los presupuestos que permitan poder tener en todo momento una visión del “camino recorrido” y del “por recorrer”. Se pueden identificar además, las iniciativas estratégicas en torno a los negocios de las compañías, revisando periódicamente el desempeño y las conductas de la organización para aprender respecto a mejoras estratégicas.

Si lo asemejamos a algo práctico, es como el “tablero de comando” de nuestro vehículo, el cual, a través de algunos pocos indicadores, nos permite una rápida sinopsis de la situación global de funcionamiento de éste.

Todas estas gestiones permitirán a las empresas alcanzar una mejora sustantiva en su desempeño corporativo, siendo herramientas indispensables para cualquier entidad inserta en un mercado competitivo y que debe preocuparse de algo más que de las gestiones financieras.

BENEFICIOS EN EL VALOR DE LA EMPRESA

