

## MÉTRICAS DE DESEMPEÑO: ¿INDICADORES DEL POTENCIAL DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN?

*Yvonne L. Huertas  
Catedrática  
Universidad de Puerto Rico*

### ***Introducción:***

Tradicionalmente las organizaciones y sus inversionistas examinan e interpretan la información de naturaleza financiera que produce el sistema de contabilidad en la búsqueda de indicadores de desempeño empresarial. Se tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa de ser rentable. Y el éxito operacional lo miden en términos de cuán significativos son los cambios que ocurrieron de año en año, en periodos comparativos de 5 a 10 años, sobre el ingreso neto (ganancia), la ganancia por acción y otros componentes de los estados financieros. El ambiente en el que esta fórmula de análisis funcionó de forma razonablemente exitosa, agregando valor al proceso de toma de decisiones de las partes interesadas, fue uno de producción en masa, economías de escala que podían absorber altos niveles de producción defectuosa, productos no diferenciados y clientes leales por tradición y costumbre, simplemente, por no tener opciones.

Hoy día, las organizaciones enfrentan un ambiente radicalmente opuesto al prevaleciente en la década de los '70, momento histórico hasta donde las presunciones de una era industrial todavía eran válidas. El final del siglo XX marca el umbral de la era de la informática, impulsora de una economía global, con formas no tradicionales de hacer negocio, empresas virtuales, productos con ciclos de vida significativamente cortos y un ambiente de cambios acelerados donde solo aquellas organizaciones que encuentren la llave al éxito sostenido tendrán un lugar permanente asegurado en la economía global.

Este trabajo propone examinar métodos alternos de evaluación de la gestión empresarial que sean indicadores, no solamente del desempeño en el pasado, sino también de las posibilidades de éxito sostenido de la empresa en el futuro. Se evaluarán formas no tradicionales de medir la gestión empresarial que deberán incorporar al sistema de información de la organización indicadores integrados que consideren aspectos financieros y no financieros. El trabajo reafirma que los indicadores financieros siguen siendo importantes, pero apunta al hecho de un ambiente de alta complejidad que requiere de otras consideraciones, cuantitativas no financieras, y cualitativas no financieras. Se repasarán los indicadores tradicionales financieros que tienen vigencia actual para la empresa. Sin embargo, se hará énfasis en la necesidad de proponer un sistema de evaluación integrado, con una visión de la empresa como entidad que funciona de forma sistémica, donde todas sus unidades operan interactivamente e interdisciplinariamente, con resultados en que la suma de las decisiones individuales tienen un impacto de sinergia que superan la suma de las mismas.

La herramienta de evaluación integrada que se examinará se conoce como el “Balanced Scorecard”, o cuadro de mando integral. Este sistema integral de gerencia, creado por Robert Kaplan y David Norton incorpora una estrategia organizacional que considera cuatro indicadores: perspectiva financiera, cliente, negocio interno (procesos internos), innovación y aprendizaje. El valor agregado de este indicador integrado es que formula un cuadro de medidas de desempeño que van más allá de los indicadores financieros. Reconoce que se requiere de una combinación de factores críticos que son los que interactúan para impulsar la realización de la visión de la empresa. Uno de los puntos más sobresalientes del cuadro de mando integral sobre el cual se hará énfasis es la necesidad de orientar la estrategia empresarial hacia el cliente de forma sistemática, concertada y claramente dirigida.

Las pequeñas y medianas empresas podrán asegurar un lugar prominente en el escenario global del tercer milenio al capacitarse para lograr deleitar sus clientes actuales y potenciales de forma efectiva optimizando sus recursos. El reto de la complejidad de un ambiente de discontinuidad se resolverá de forma innovadora y creativa a través del pensamiento crítico, buscando nuevas formas de hacer negocio, nuevas soluciones a los problemas emergentes y nuevas formas de medir la gestión empresarial.

#### ***Indicadores financieros tradicionales; una visión parcial de la gestión empresarial:***

Es muy probable que, por razones de tradición, la toma de decisiones internas en la empresa esté principalmente determinada por el efecto que la decisión pueda tener a corto plazo sobre las ganancias presentadas en su estado de ingresos y gastos. Después de todo, ¿qué reclaman los dueños de la empresa? Exigen obtener un alto rendimiento sobre su inversión en el menor tiempo posible.

El señalar la ganancia del periodo como el indicador crítico de éxito de la empresa, puede llevar a la gerencia a tomar decisiones a corto plazo que amenacen la existencia a largo plazo de la misma. Bajo la directriz de obtener un alto rendimiento sobre la inversión en el menor tiempo posible, decisiones relacionadas a inversiones en investigación y desarrollo, tecnología de informática y adiestramiento de personal se rechazarían. En estos casos, donde se desistió de invertir en proyectos a largo plazo que no producen rentabilidad inmediata, los presupuestos, análisis de costos e indicadores financieros de desempeño señalarían que la trayectoria de la empresa es exitosa, de acelerado crecimiento con un rendimiento de la inversión sobresaliente. Probablemente, y a corto plazo, esta observación optimista de la situación económica de la empresa, basada en el análisis de un indicador financiero, negaría el potencial de riesgo que resulta de no atender las expectativas de sus clientes, de no poder enfrentar una competencia que introduce productos o servicios innovadores, o de activos intangibles, casi obsoletos por ya estar a punto de expirar, como las patentes, que han perdido su potencial de retener mercados.

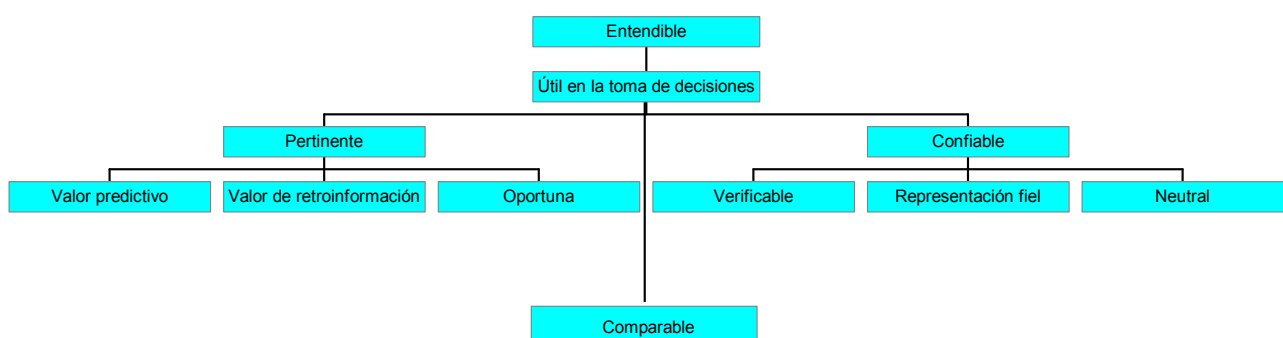
¿Cuáles son las posibles consecuencias de decisiones basadas exclusivamente sobre la perspectiva financiera? Poner en riesgo el éxito a largo plazo y el mejoramiento continuo de la organización. ¿Por qué? Porque ésta decisión estaría basada en una visión parcial de la gestión empresarial. Esta visión minimizada de la empresa llevaría a la formulación de

planes estratégicos que no darían espacio a reconocer que la rentabilidad calculada a base del rendimiento sobre la inversión solo mide el desempeño del pasado y no es una medida confiable de potencial de éxito en el futuro.

Como tal, los estados financieros tradicionales que preparan las empresas comunican el resultado de las operaciones, la posición financiera y las fuentes y usos de efectivo, o sea, información primordialmente de naturaleza financiera. Por lo menos, en lo que respecta al aspecto financiero, los estados financieros en una economía global deben atender de forma oportuna unas necesidades emergentes de usuarios diversos, localizados en distantes puntos del mundo. Deben capturar y resumir con fidelidad e integridad la información de transacciones del pasado, las que afectaron la posición económico-financiera de la empresa en un periodo de tiempo definido. Estos deben facilitar determinar cuán eficazmente se utilizaron los recursos invertidos en la empresa, financiados por dueños y acreedores. Se espera que los mismos sean indicadores de si la transformación de los activos operacionales agregó valor a sus inversionistas a través de la rentabilidad de los mismos, y se espera que, eventualmente, los beneficios acumulados se distribuyan en la forma de utilidades (dividendos). No importa la parte del mundo en que se preparen estos estados financieros, deben poseer características que le faciliten al usuario en función de inversionista, acreedor, gerente u otro tipo de usuario tomar decisiones eficaces. El objetivo más general que deben cumplir los estados financieros es apoyar el proceso de toma de decisiones de los usuarios.

Las siguientes son características del marco conceptual desarrollado por el FASB (Financial Accounting Standards Board), organismo que formula las guías y normas que rigen la práctica de la contabilidad en Estados Unidos. El autor considera que estas características son esenciales para impartirle credibilidad a los estados financieros. Por lo tanto se deben derrumbar barreras que impidan la armonización de propósitos y preparación de estados financieros para que el inversionista tenga el beneficio de información que agregue valor a su función de ejecutor de decisiones. A pesar de que en diferentes países las normas para la preparación de estados financieros pueden ser diversas, las necesidades de información de los usuarios primarios de la organización, inversionistas y acreedores, poseen unas características comunes y mínimas que deben atenderse. ¿Qué mejor argumento que este para impulsar una proposición de estados financieros armonizados a nivel internacional? No debe ser excusa para no proveer la información necesaria el que las normas de contabilidad del país no lo requiere.

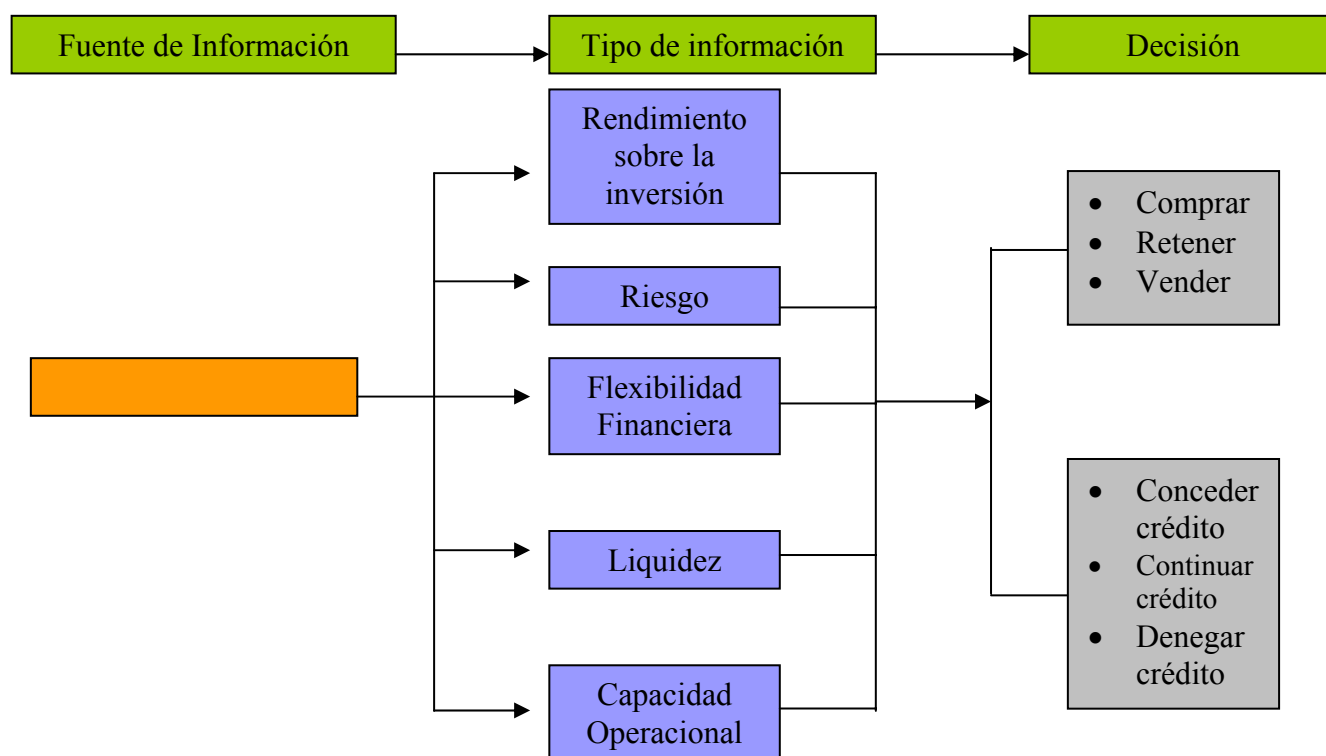
### Jerarquía de Características Cualitativas de la Información Contable



Organizaciones internacionales, entre cuyos propósitos se encuentra el impulsar el éxito sostenido de las empresas, sin importar tamaño o tipo de actividad a la que se dedica en la economía global, deben fomentar la preparación de informes financieros que sirvan de indicadores confiables del éxito en el pasado y del potencial de éxito en el futuro. Este trabajo apoya la divulgación de forma voluntaria, de información financiera y no financiera, que sirva para desarrollar indicadores confiables que guíen al usuario a decidir sobre aspectos críticos de la empresa.

La siguiente tabla tiene como propósito establecer un enlace entre los informes financieros que son la fuente de información primaria para los inversionistas, el tipo de información que el usuario tradicionalmente evalúa y las decisiones que la información financiera debe facilitar. No queda duda al examinar las diversas decisiones que enfrentan los inversionistas, que las mismas son críticas y determinantes para la supervivencia de la empresa y todas las partes que puedan tener interés en la misma (acreedores, gobierno, empleados, comunidad y otros).

### Relación entre informes financieros, indicadores y decisiones críticas



### *Indicadores financieros tradicionales: los más usados*

Las siguientes tablas recopilan los indicadores que comúnmente se analizan para evaluar el desempeño de las organizaciones en varios aspectos financieros. Se discute brevemente cuál es el aspecto financiero de la empresa que evalúa el indicador.

<b>RAZONES QUE MIDEN RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>Ganancia por acción</b>	$[\text{ingreso neto (ganancia)} - \text{utilidades (dividendos) de acciones preferidas}] \div \text{acciones comunes promedio en circulación}$
<b>Razón de Precio a ganancia</b>	$\text{precio en el mercado por acción común} \div \text{ganancia por acción}$
<b>Rendimiento de utilidades (dividendos)</b>	$\text{utilidad por acción común} \div \text{precio en el mercado por acción común}$

Los indicadores que miden rentabilidad para los accionistas demuestran cuán efectiva ha sido la empresa en alcanzar utilidades alineadas con las expectativas de los inversionistas.

<b>RAZONES QUE MIDEN RENTABILIDAD DE LA EMPRESA</b>	
<b>Margen de ganancia</b>	$\text{ingreso neto} \div \text{ventas netas}$
<b>Rendimiento sobre total de activos</b>	$[\text{ingreso neto} + \text{gasto de interés (neto de efecto de tributación)}] \div \text{promedio total de activos}$
<b>Rendimiento sobre el patrimonio (capital de los accionistas)</b>	$\text{ingreso neto} \div \text{promedio patrimonio de los accionistas}$

Los indicadores que miden la rentabilidad de la empresa calculan la efectividad de la empresa en lograr resultados operacionales alineados con los objetivos de ganancia de la empresa, particularmente en relación a los activos o recursos invertidos.

<b>RAZONES QUE MIDEN LIQUIDEZ</b>	
<b>Razón corriente</b>	$\text{activos líquidos} \div \text{deudas corrientes}$
<b>Prueba del ácido</b>	$(\text{efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar y documentos por cobrar a corto plazo}) \div \text{deudas corrientes}$

Los indicadores que miden liquidez evalúan la habilidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo según estas vencen.

<b>RAZONES QUE MIDEN CICLOS O ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>	
<b>Movimiento o rotación de inventario</b>	costo de los bienes vendidos ÷ inventario promedio
<b>Movimiento o rotación de cuentas por cobrar</b>	ventas netas a crédito ÷ promedio cuentas por cobrar
<b>Movimiento o rotación de cuentas por pagar</b>	costo de los bienes vendidos ÷ cuentas a pagar

Los indicadores que miden la actividad de la empresa proveen una idea general de cuánto tiempo toma la transformación de recursos invertidos en diversos segmentos del ciclo de operaciones. Estos facilitan evaluar la liquidez de ciertos activos corrientes (aquellos que se espera se consuman o se conviertan a efectivo como resultado de un ciclo normal de operaciones de la empresa) y de cuán eficazmente la empresa ha utilizado sus recursos económicos de corta vida.

<b>RAZONES QUE MIDEN SOLIDEZ O ESTABILIDAD</b>	
<b>Razón de deudas</b>	total de deudas ÷ total de activos
<b>Numero de veces interés ganado</b>	ingreso operacional antes de tributación ÷ gasto de interés
<b>Valor en los libros por acción común</b>	patrimonio de accionistas comunes ÷ acciones comunes en circulación

Los indicadores que miden solidez se usan para determinar el nivel de riesgo o seguridad de inversión por parte de los bonistas, accionistas comunes y preferidos.

<b>RAZONES DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	
<b>Flujo de efectivo de operaciones a ventas</b>	flujo de efectivo de operaciones ÷ ventas
<b>Flujo de efectivo de operaciones a ingreso neto</b>	flujo de efectivo de operaciones ÷ ingreso neto
<b>Flujo de efectivo de operaciones por acción</b>	flujo de efectivo de operaciones ÷ número promedio de acciones comunes en circulación
<b>Flujo de efectivo de operaciones a deuda que vence</b>	flujo de efectivo de operaciones ÷ deuda que vence próximo año

Las razones de flujo de efectivo guían al usuario en un análisis que permite entender las relaciones y tendencias en los flujos de efectivo de la empresa.

Todos los indicadores anteriores le proveen al usuario una visión parcial y específica de la empresa. Cada uno señala un aspecto particular de la gestión empresarial. Cabe preguntar si la suma de los resultados de todos estos indicadores conjura una imagen confiable e integrada del desempeño de la empresa en el pasado. Más crítica aún será la respuesta a la pregunta: ¿Son la suma de los resultados de los indicadores una medida confiable del potencial de éxito sostenido de la empresa? Después de todo los usuarios de la información contable tienen una expectativa que tiene precedencia sobre la rentabilidad de la empresa: ¿Continuará la empresa siendo exitosa en el futuro inmediato y lejano?

<b>MEDIDAS FINANCIERAS QUE EVALÚAN EL DESEMPEÑO ECONÓMICO FINANCIERO</b>	
<b>ROI (Return On Investment) o ROA (Return On Assets)</b> (rendimiento sobre la inversión o activos)	ingreso= inversión Nota: ingreso = ingreso operacional o ingreso neto inversión = total de activos o total de activos menos deudas corrientes
<b>RI (Residual income)</b> (Ingreso residual)	ingreso - (tasa de rendimiento requerido x inversión)
<b>EVA (Economic Value Added)</b> (Valor económico agregado)	ingreso operacional después de tributación - [promedio ponderado de costo de capital x (total de activos - deudas corrientes)] Nota: Promedio ponderado de costo de capital = % de costo de financiamiento ajustado por la tasa contributiva: [[tasa de interés x (1-tasa contributiva) x valor en el mercado deuda] + (costo de capital de patrimonio x valor en el mercado del patrimonio)] ÷ (valor en el mercado de la deuda + valor en el mercado del patrimonio)
<b>ROS (Return On Sales)</b> (rendimiento sobre las ventas)	ingreso operacional ÷ ventas

Rendimiento sobre la inversión/activos es un indicador que apela al interés de los usuarios por integrar todos los ingredientes de la rentabilidad, ingresos, gastos e inversión en un solo análisis. Puede compararse con el rendimiento de otras oportunidades adentro o afuera de la empresa. Es esencial que el usuario examine los resultados con cautela y en

conjunto con otros indicadores. Este análisis apunta hacia cómo la gerencia puede obtener mejores resultados si reduce su inversión en activos. Con frecuencia la gerencia dirige todos sus esfuerzos a lograr mayores ingresos o reducir costos. Presta poca atención a la posibilidad de mejorar los resultados del ROI con la reducción de la base de inversión en activos: disminuyendo balances de efectivo ociosos, manejando decisiones de crédito de forma juiciosa, identificando niveles de inventario adecuados, invirtiendo en activos de larga duración con cautela.

Algunas empresas enfatizan el indicador del ingreso residual, RI, porque le permite a la gerencia concentrarse en una meta: maximizar una cantidad absoluta de ingreso residual. Mientras la unidad genere ganancias en exceso del rendimiento requerido sobre las inversiones, debe seguir expandiendo sus operaciones. Cuando se compara el objetivo de maximizar el ROI con el objetivo de maximizar el RI se descubre el peligro potencial de inducir a los gerentes de unidades altamente rentables a no invertir en proyectos que deben ser aceptados. A continuación un ejemplo:

Información para ejemplo:	
Ingresos	\$600,000
Gastos	(480,000)
Ingreso Operacional	\$120,000
Activos corrientes	\$200,000
Activos de larga duración	300,000
Total de activos	\$500,000
Deudas corrientes	25,000
Deudas a largo plazo	\$375,000 al 10% de interés
Patrimonio de los dueños	\$100,000 (Total activos - total deudas)
Tasa de rendimiento requerido	12%
Tasa de contribuciones sobre ingreso	30%

**ROI:** Si se usa el ingreso operacional para calcular el ROI

Ingreso operacional/Inversión

$$\$120,000 / \$500,000 = 24\%$$

**RI:** Ingreso operacional - [rendimiento requerido sobre la inversión x inversión]

$$\$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$$

Propuesta de proyecto de inversión en activos de larga duración: costo de \$200,000

Aumento pronosticado en el ingreso operacional como resultado de la inversión: \$35,000

ROI antes del proyecto:  $\$120,000 \div \$500,000 = 24\%$



**ROI** después del proyecto:  $(\$120,000 + \$35,000) \div (\$500,000 + \$200,000) = 22.1\%$

**RI** antes del proyecto:  $\$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$

**RI** después del proyecto:  $(\$120,000 + \$35,000) - (\$700,000 \times 12\%) = \$71,000$

El **EVA** es un indicador específico de ingreso residual que muchas empresas utilizan hoy día para medir el desempeño. Toma en cuenta el ingreso operacional después de contribuciones sobre ingreso y le resta el costo de capital promedio ajustado por la contribución sobre ingresos, el cual se multiplica por el total de activos menos las deudas corrientes.

Por simplicidad presuma que en el ejemplo discutido anteriormente el valor en el mercado de la deuda a largo plazo es igual al valor en los libros, o sea, \$375,000. Presuma que el patrimonio de los dueños que tiene un valor en los libros de \$100,000, también tiene un valor en el mercado de \$375,000. (El lector debe recordar que los activos de la empresa tradicionalmente se valoran al costo histórico. Por lo tanto el valor reflejado en los libros está, usualmente, por debajo de su valor real. El costo de financiar deuda (intereses) es deducible como gasto, lo que requiere que el costo de interés se ajuste para reflejar el impacto de las contribuciones sobre ingreso. Como el costo del capital de los dueños (las utilidades distribuidas) NO es deducible como gasto, este NO se ajusta. El costo del capital de patrimonio es igual al costo de oportunidad para el inversionista en otra inversión de riesgo similar.

A continuación se usa la información del ejemplo anterior para ilustrar el cálculo del costo promedio de capital:

Tasa de interés: 10%

Tasa de contribuciones sobre ingreso: 30%

Costo ajustado de financiar deuda:  $10\% \times (1 - \text{tasa de contribución}) =$

$10\% \times (1 - 30\%) = 10\%(70\%) = 7\%$

Costo de oportunidad en inversiones de capital con riesgo similar: 14%

Con esta información se calcula el **costo promedio de capital** así:

**Fórmula:**

**[[tasa de interés x (1-tasa contributiva) x valor en el mercado deuda] + (costo de capital de patrimonio x valor en el mercado del patrimonio)] ÷ (valor en el mercado de la deuda + valor en el mercado del patrimonio)**

$[(7\% \times \$375,000) + (14\% \times \$375,000)] \div (\$375,000 + \$375,000) =$

$(\$26,250 + \$52,500) \div (\$375,000 + \$375,000) = \$78,750 \div \$750,000 = 10.5\%$

Ahora tiene la información necesaria para calcular el (EVA) **valor económico agregado**:

Fórmula:

ingreso operacional después de tributación - [promedio ponderado de costo de capital x (total de activos - deudas corrientes)]

$[\$120,000 \times (1 - 30\%)] - [10.5\% \times (\$500,000 - \$25,000)] =$

$\$84,000 - \$49,875 = \$34,125$

¿Cuándo se crea valor según esta fórmula? Solamente cuando el ingreso operacional ajustado por la contribución sobre ingreso excede el costo de invertir en capital. Para mejorar el **valor económico agregado** los gerentes deben ganar más ingreso operacional ajustado PERO con el mismo capital, o sea, deben usar menos capital para generar el mismo ingreso operacional o deben invertir en proyectos de capital de alto rendimiento.

Por último, el indicador de razón de ganancia sobre ventas, es otro componente de la evaluación del desempeño de la empresa. En mercados donde el potencial de crecimiento de ingresos por ventas es limitado y donde los niveles de inversión son fijos, la razón de ganancia sobre ventas es un indicador crítico para que la evaluación de la empresa sea confiable.

### ***En búsqueda de indicadores que evalúen el potencial futuro de éxito de la gestión empresarial***

El ambiente empresarial que predomina al final de siglo XX es uno donde hay una explosión de información, la que promueve la globalización, nuevas formas no tradicionales de hacer negocio y de manejar la discontinuidad. Las empresas que en este entorno logran convertirse en modelos de excelencia con una rentabilidad superior a la industria lo hacen reestructurando sus operaciones. Reconocen la ruptura de la tradición como oportunidad para prosperar e incorporan flexibilidad en sus procesos internos. Invierten en el desarrollo de personal altamente cualificado y adiestrado que trabaja en equipos multidisciplinarios, innovando para optimizar la eficacia en un entorno de productos que llegan a la obsolescencia en corto tiempo y clientes que son más sensitivos y menos tolerantes a las fallas en productos y servicios. Su éxito ha requerido que la visión de la empresa se comuniqué a todos los niveles a través de un plan estratégico y un plan táctico. Se manifiesta en estos planes de forma clara y específica cuál es la contribución que cada uno hace a los logros de las metas de la empresa. Un elemento esencial para el éxito sostenido de la empresa del nuevo milenio es que capacita a todo el personal con el poder de tomar decisiones.

En un entorno como éste es importante romper con los paradigmas que atan a las empresas al pensamiento y acción tradicional. Todavía las medidas financieras examinadas anteriormente tienen importancia significativa como indicadores de la gestión empresarial. Arrojan luz respecto a cuán cercana o lejana estuvo la empresa de satisfacer las expectativas de rentabilidad de parte de sus inversionistas. Será importante que se sigan utilizando en conjunto para tener un cuadro confiable de la ejecutoria en el pasado y las tendencias que se proyectan hacia el futuro. No obstante, la complejidad de un ambiente caracterizado por rupturas de tradiciones, por cambios incesantes, información

capturada a tiempo real, requiere más que indicadores financieros para poder seguir dando rumbo firme hacia el logro de la visión de la empresa.

Un estudio llevado a cabo por Ernst & Young Center for Business Innovation: Measures that Matter: Non Financial Performance reveló que:

- a) Las decisiones de los inversionistas están significativamente influenciada por información no financiera. Mas de un tercio de la decisión de los inversionistas es atribuible a información que estos consideran son mejores indicadores de la rentabilidad en el futuro.
- b) Aquellos analistas que ponen mayor peso sobre la información no financiera son los que logran los pronósticos más confiables de la rentabilidad futura de la empresa.
- c) Los factores no financieros que ejercen influencia sobre los inversionistas varían significativamente según el tipo de industria.

El estudio muestra una lista de factores no financieros que tienen prioridad en la evaluación de la empresa. Las empresas que anhelan ser parte permanente del nuevo entorno global deben hacer un examen de sus informes para determinar si existe una brecha entre las expectativas de los inversionistas y clientes.

ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTORES NO FINANCIERO CON INFLUENCIA SIGNIFICATIVA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL INVERSIONISTA
1	Ejecución estrategia corporativa
2	Credibilidad grupo gerencial
3	Calidad estrategia corporativa
4	Innovación
5	Habilidad de atraer y retener recursos humanos
6	Posición en el mercado según la participación del mercado
7	Peritaje de sus ejecutivos
8	Alineación compensación ejecutivos
9	Liderazgo en investigación
10	Calidad de la actividad principal a la que se dedica

Basado en los hallazgos de este estudio, las empresas necesitan identificar las medidas no financieras que son críticas a sus inversionistas y a su industria para alinear su estrategia y actividad organizacional a estas metas no financieras. En adición la gerencia de la empresa debe ser transparente en sus acciones para ganar la credibilidad del mercado de inversionistas. Excepto en aquellos casos de información que pueda considerarse secreto del negocio, la gerencia no debe tener reparos en compartir su visión de la empresa. La divulgación de información clara y entendible, que explique dónde están concentrados los

esfuerzos de la empresa, hacia dónde se dirige, las oportunidades y riesgos que enfrenta. Esto, junto a una visión integrada de la razón de ser de la empresa, atraerá y capturará el interés de los inversionistas, clientes y potenciales aliados.

En los Estados Unidos, el SEC (Securities Exchange Commission) ejerce influencia autoritaria sobre la información publicada en los estados financieros y exige que las organizaciones que están sujetas a sus regulaciones, sometan sus informes anuales en la Forma 10-K. Estos estados incorporan comentarios y análisis de la gerencia, (MD&A Management's Discussion and Analysis) los que ofrecen una perspectiva gerencial, o sea, una vista al panorama empresarial a través de los ojos de la gerencia. En ellos se analiza la gestión empresarial a corto y a largo plazo. Estos comentarios de la gerencia miran hacia el futuro con unos narrativos que facilitan a los inversionistas el ejercer juicio sobre la calidad de las ganancias y la probabilidad de que el desempeño pasado es un buen indicador del potencial futuro de generar flujos favorables de efectivo como resultado de las operaciones. Aunque la mayoría de las organizaciones NO están bajo la jurisdicción del SEC, sus requerimientos de divulgación de información han influenciado la práctica contable de tal forma que muchas empresas incluyen en sus informes la discusión y análisis de la gerencia.

***Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard): Nueva estrategia para gerenciar***

Las organizaciones que han tenido éxito visible con resultados financieros sobresalientes, ganadoras de premios y reconocimientos de calidad consistentemente, han identificado los siguientes como factores críticos al éxito de la gestión empresarial:

<b>FACTORES CRÍTICOS OPERACIONALES QUE AFECTAN DIRECTAMENTE EL ÉXITO SOSTENIDO DE LAS ORGANIZACIONES:</b>
<b>Enfoque hacia el cliente:</b> ¿Quién impulsa todas las actividades de la empresa? El cliente.
<b>Costo:</b> La estrategia de la empresa debe considerar minimizar costos y maximizar resultados.
<b>Calidad:</b> Los clientes esperan altos niveles de calidad. Son menos tolerantes que en el pasado a bajas en la calidad.
<b>Tiempo:</b> Es crítico cumplir en el menor tiempo posible con las exigencias y expectativas de los clientes: prontitud en servicio y entrega, productos más confiables, innovación más frecuente .
<b>Innovación:</b> Es prerequisite para la viabilidad económica sostenida un flujo continuo de productos y servicios innovadores que puedan anticipar las necesidades futuras de los clientes.
<b>Mejoramiento continuo:</b> No hay fin al proceso de alcanzar el éxito.
<b>Análisis de cadena de actividades</b> que agregan valor y la consideración de la <b>cadena de proveedores.</b>

Es necesario plantear la interrogante: ¿Miden los indicadores financieros tradicionales...:

- ❑ ¿Satisfacción del cliente?
- ❑ ¿Cumplimiento de acuerdos de entrega?
- ❑ ¿Calidad del producto?
- ❑ ¿Conformidad con especificaciones del producto?
- ❑ ¿Retención de mercado?
- ❑ ¿Ciclo de procesos internos para traer productos nuevos o mejorados al mercado?
- ❑ ¿Nivel de competencia del personal?
- ❑ ¿Productividad del personal?
- ❑ ¿Satisfacción en empleo?
- ❑ ¿Nivel de motivación del personal?
- ❑ ¿Relación con proveedores?

Es ambicioso confiar que los indicadores financieros midan lo financiero y no financiero. Estos miden diversas perspectivas de la empresa que facilitan evaluar la ejecutoria del pasado y hacer una proyección a corto plazo. Curiosamente, ninguno de los indicadores mide si la empresa tiene posibilidades de ser exitosa a largo plazo.

A continuación se examina el **cuadro de mando integral**, (Balanced Scorecard), o sistema balanceado de indicadores, como uno de muchos modelos de indicadores “no tradicionales” de desempeño. El sistema fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton como resultado de un estudio *Medidas de desempeño en la organización del futuro*, desarrollado sobre la hipótesis de que algunas de las medidas tradicionales estaban obsoletas. No se pretende presentar este cuadro de mando integral como solución universal al problema de métricas de desempeño. Otros países han propuesto sistemas similares. Entre ellos, Francia, que ya por cerca de dos décadas ha utilizado el *Tableau de Bord*, el equivalente a un panel de control que integra indicadores críticos para el éxito de la empresa.

El cuadro de mando integral incluye la perspectiva financiera sin centrar el análisis en el aspecto financiero. Considera que la transformación de la visión de la empresa requiere acciones integradas, diseñadas sobre una estrategia empresarial que incluye cuatro indicadores.

---

## INDICADORES INCLUIDOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

---

Perspectiva **financiera**

---

Perspectiva del **cliente**

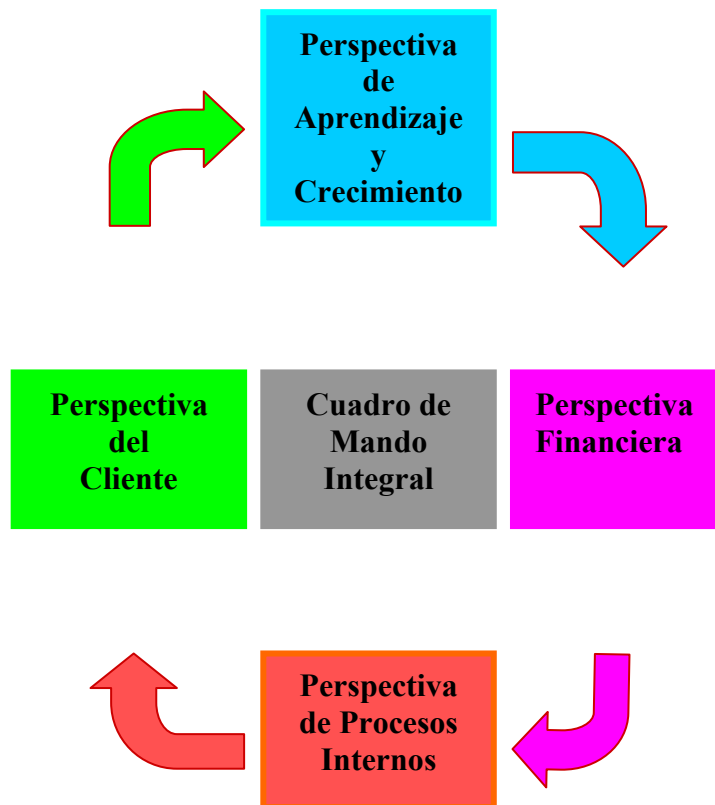
---

Perspectiva de **procesos internos**

---

Perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**

---



El reto de las organizaciones es aprender a alinear las operaciones y las finanzas hacia el deleite del cliente, el diseño de procesos internos libres de actividades que no agregan valor al producto o servicio y una cultura de súper aprendizaje, centrada en un proceso de mejoramiento continuo que debe culminar en la capitalización a largo plazo de proyectos de nuevos servicios y productos.

**Perspectiva financiera:** Para tener éxito financiero, ¿cómo debe la organización presentarse ante sus accionistas? Esta perspectiva requiere medir la rentabilidad, flujos de efectivo, rendimiento sobre la inversión, dominio de segmento de mercado, y ganancias por acción.

**Perspectiva del cliente:** Para alcanzar su visión, ¿cómo debe la organización presentarse ante sus clientes? Esta perspectiva requiere traducir la visión en medidas específicas que reflejen lo que es importante para el cliente: calidad del producto o servicio, costo y satisfacción al cliente.

**Perspectiva de procesos internos:** Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en cuáles procesos debe sobresalir? Una vez la empresa identifica los factores que deleitan al cliente, la gerencia necesita dirigir sus esfuerzos sobre los procesos internos críticos que posibilitan satisfacer al cliente. Tales procesos se pueden depurar o reinventar con técnicas como ABC (costeo a base de actividades), JIT (justo a tiempo), TQM (calidad total), reingeniería para hacer mejoras, ganar eficacia y medir por ciento de defectos y costos de garantías.

Perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**: Para alcanzar su visión, ¿cómo podrá la empresa mantener la habilidad para cambiar y mejorar? ¿Cómo podrá la empresa lograr el éxito sostenido necesario para crear y proveer valor añadido a sus clientes? Las perspectivas de clientes y procesos internos generan la información que guía a la empresa a las áreas que debe enfatizar. Pero la meta de satisfacción al cliente es una que continuamente está cambiando. Para mantenerse en competencia la empresa tiene que invertir en el mejoramiento continuo de sus productos y servicios existentes. Igualmente importante es desarrollar y mantener la habilidad de la empresa para aprender e innovar con nuevos productos, nuevos procesos y nuevas competencias. Estas metas se pueden medir a través de programas de adiestramiento, introducción de nuevos productos, nuevas aplicaciones de productos existentes y otros.

¿Cuáles características posee el cuadro de mando integral?

---

### CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

---

Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.

Le pone brazos y manos a la visión/misión.

Permite de forma concreta entender la razón de ser de la organización y sus metas.

---

Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.

Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.

---

Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.

---

Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.

Comunica cómo estos están interrelacionados.

---

Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal.

Integra la comunicación con regularidad.

---

Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

---

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender a aprender y a innovar.

---

## ¿CÓMO SE COMIENZA A DESARROLLAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

---

- 1) Identifique la visión y las metas estratégicas de la organización.
  - 2) Exprese la visión en términos de metas estratégicas.
  - 3) Comunique la visión y conecte las estrategias, indicadores de desempeño, recompensas a la visión.
  - 4) Integre planes operacionales a planes financieros.
  - 5) Provea retroalimentación y oportunidades de aprendizaje.
- 

Un ejemplo sencillo que ilustra la relación de causa y efecto que debe existir entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral es el siguiente:

---

### Perspectiva financiera

Rendimiento sobre la inversión

---

### Perspectiva cliente

Lealtad del cliente

Entregas a tiempo

---

### Perspectiva procesos internos

Calidad del proceso

Tiempo de ciclo de proceso

---

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Destrezas del personal

---

Tomado y traducido del libro, The Balanced Scorecard, por Robert Kaplan y David Norton



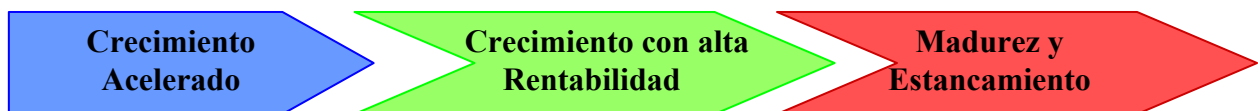
“Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe relatar la historia de la estrategia de la unidad del negocio.” (Kaplan y Norton) El sistema integrado provee una herramienta de comunicación visual para todos los miembros de la organización. Claramente le sigue la pista a acciones que en última instancia culminan en la rentabilidad de la empresa, tan crítica para la continuidad del auspicio de los inversionistas.

Para que un sistema balanceado de indicadores integrados funcione tienen que conjurarse las siguientes condiciones:

- ❑ Las organizaciones de clase mundial saben hacia dónde se dirigen.
- ❑ Utilizan la planificación estratégica para impulsar en toda la empresa y en todos los niveles un enfoque hacia el cliente.
- ❑ La visión de la organización debe provocar pasión entre el personal y debe provocar compromiso.
- ❑ Cada organización deberá crear y comunicar en el sistema medidas de desempeño que reflejen su condición de tener una estrategia que es única, sin igual.
- ❑ Tiene que existir liderazgo visible que sea constante, perseverante y comprometido con el sistema. La alta gerencia tiene que involucrarse activamente tanto en la creación como en la implantación del sistema.
- ❑ El sistema tiene que tener como base un marco conceptual que le de cohesión, claridad y apoyo al logro de la visión de la empresa. El sistema tiene que estar alineado a la dirección estratégica de la empresa.
- ❑ Antes de decidir sobre medidas específicas, la empresa debe identificar y entender concienzudamente los procesos que se van a medir.
- ❑ La comunicación es crítica tanto a nivel externo como interno: con clientes, inversionistas, empleados y todas las partes interesadas. Es a través de la comunicación que se disemina el sistema. Cada miembro de la empresa tiene que entender cómo contribuye al éxito sostenido de la organización. La comunicación debe ser oportuna, pertinente, íntegra y confiable.
- ❑ Rendir cuentas sobre los resultados es importante. Debe ser un proceso de comunicación que esté integrado a la rutina.
- ❑ Igualmente será crítico el asignar responsabilidades sobre el qué capturar (información), cómo, cuándo y dónde, con instrucciones que sean entendidas.
- ❑ Para poder exigir responsabilidad es necesario otorgar el poder de la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas. Y esto debe ocurrir en todos los niveles de la organización.
- ❑ Es imperativo reconocer que el capital intelectual es uno de los recursos más valiosos de la empresa. Se le debe reconocer, motivar y recompensar.
- ❑ El sistema debe proveer para decisiones fundamentadas en análisis y pensamiento crítico, no meramente en información recopilada.

- ❑ El sistema debe ser positivo, uno que fomente el aprendizaje continuo, que le de dirección a la gestión empresarial. Debe, a través de la retroinformación, facilitar un análisis de las acciones que fueron eficaces para continuarlas y un análisis de las acciones que no funcionaron, para así poner en práctica las lecciones aprendidas.
- ❑ El sistema no es el fin, sino el medio para implantar una estrategia.
- ❑ La implantación de un sistema balanceado de indicadores integrados toma tiempo: tiempo para planearlo, tiempo para desarrollarlo, implementarlo, perfeccionarlo. Requiere de un proceso de repetición en el cual el mejoramiento continuo está como objetivo crítico y constante.
- ❑ La implantación del sistema debe provocar un sentido de urgencia en quienes lo van a desarrollar y utilizar.

***Algunas recomendaciones:***



Las empresas tienen un ciclo de vida: Crecimiento acelerado, crecimiento con alta rentabilidad y madurez, y estancamiento. El punto del ciclo en el que se encuentre la organización tiene una alta correlación con el tipo de indicador financiero que debe utilizar. Existen 3 estrategias empresariales genéricas, con enfoque financiero que sirven de plataforma para dirigir la organización hacia el logro de su visión:

- **Crecimiento en ventas y mezclas de productos:** Representa una estrategia donde la organización dirige sus esfuerzos a expandir su ofrecimientos, a reclutar nuevos clientes y penetrar nuevos mercados.
- **Reducción de costos con mejoras a la productividad:** Se dirigen los esfuerzos a reducir los costos de producción directos e indirectos y a optimizar los recursos comunes con la mayor cantidad posible de unidades de la empresa.
- **Intensificación de uso de activos y estrategias de inversión:** La organización se dispone a minimizar el uso de capital operacional, utilizar intensamente las capacidades de los activos fijos buscando usos alternos y novedosos y liquidando activos que ya no proveen un rendimiento adecuado,

**Indicadores financieros:**

Parece lógico el plantear unos indicadores financieros en términos de crecimiento de ventas de nuevos servicios, clientes o productos si la organización se encuentra en la etapa de crecimiento acelerado. En cuanto a las empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento con alta rentabilidad probablemente deben usar indicadores que determinen

una relación entre los niveles de ingreso con el nivel de capital invertido: Ej. ROI, EVA. Las empresas que se encuentran en etapa de madurez no requieren altos niveles de inversión. Su meta principal es maximizar flujos de efectivo que resulten de las inversiones hechas en el pasado.

### **Indicadores de perspectiva del cliente:**

La perspectiva del cliente se fundamenta en una plataforma que es de aplicación general a toda empresa. A continuación una lista de indicadores que pueden ser incluidos en el sistema balanceado de indicadores en la perspectivas del cliente:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción al cliente
- Rentabilidad de clientes

Cada organización deberá reflexionar sobre sus metas hacia el cliente. Debe establecer prioridades y objetivos hacia los cuales dedicará sus esfuerzos.

### **Indicadores de procesos internos**

Cada organización tiene un conjunto de procesos internos que son únicos a la empresa. Los textos de contabilidad los representan de la siguiente forma como la cadena de actividades que agregan valor al producto o servicio:



¿Qué hace a una empresa única? ¿Cuáles son las competencias que la diferencian de la competencia que provocan el deleite del cliente y su lealtad? La empresa debe reflexionar sobre estas interrogantes para decidir en cuál eslabón debe concentrar sus esfuerzos y cuál indicador debe usar para impulsar su visión y éxito sostenido.

### **Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los indicadores de finanzas, cliente y procesos internos identifican las actividades que son críticas para capacitar a las organizaciones en alcanzar la excelencia que deben demostrar las empresas con potencial de éxito sostenido. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que provee la base o “infraestructura” para hacer feliz a los inversionistas con un alto rendimiento sobre su inversión en el menor tiempo posible, logrado con clientes contentos y procesos internos efectivos y eficaces. Los indicadores en esta perspectiva deben estar dirigidos a las siguientes categorías:

- Capacitación de empleados
- Desarrollo de capacidades del sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (apoderamiento) y alineación de metas

Lo que le da flexibilidad a las organizaciones y capacidad de responder en corto tiempo a las expectativas de los clientes es la inversión en uno de sus activos más valiosos, el recurso humano y la inversión en sus sistemas de información. La cultura empresarial tiene que ser una de continuo aprendizaje, de libertad de acción, de pensamiento crítico y comunicación abierta en toda dirección. La gerencia tiene que comunicar respeto por el personal y sus capacidades. Debe también tener un sistema de recompensas que reconozca todas las perspectivas de la empresa que contribuyen al éxito sostenido. La alineación de metas de la empresa con metas del personal, llamada congruencia de metas es crítica para su éxito. El personal tiene que entender cuál es su contribución al éxito de la empresa. Además tiene que poseer el conocimiento específico que junto al poder de decisión le permita reinventar los procesos, innovar servicios y productos. Más que nada tiene que existir un sistema de comunicación que apoye el ambiente de cambio continuo.

### ***Conclusiones:***

- 1) La información no financiera es crítica para evaluar el potencial de éxito sostenido de las empresas.
- 2) La información no financiera tiene mayor correlación con la función de pronosticar el futuro.
- 3) Es la información no financiera la que impulsa las decisiones de inversión.
- 4) El impacto de la información no financiera es significativo en el precio de las acciones de la empresa.
- 5) Dado la relevancia que tiene la información no financiera en la toma de la empresa, es importante identificar las que son críticas para retener inversionistas, clientes, empleados. Esta información deberá incluirse como parte integral de los informes financieros.
- 6) Al identificar cuáles son las medidas que tienen impacto en la industria en particular, se estará listo para escoger las acciones de mejoramiento y comunicación que aseguren el éxito sostenido de la empresa.
- 7) El sistema ideal de medición de desempeño llena de energía al personal de la empresa y le dirige a realizar esfuerzos hacia aquellas actividades que verdaderamente tendrán resultados visibles.
- 8) El sistema tiene el poder de transmitir la información que realmente hace diferencia y de comunicar la libertad de acción que necesitan los individuos para realizar sus potenciales en armonía con las metas de la empresa.
- 9) Será de vital importancia que el sistema se mantenga simple: simple para operar, simple para entender y simple para actuar.
- 10) Será importante mantener canales de comunicación abiertos en todos los niveles, dentro y fuera de la empresa.

11) Mantenga alineadas las necesidades y expectativas de los clientes con los procesos medulares de la empresa porque, a fin de cuentas, quien impulsa la razón de ser de la empresa es el cliente.

12) ¿Qué hace que un programa de medidas de desempeño funcione? La gente idónea, con las destrezas adecuadas, con el trabajo correcto asignado.

## **Bibliografía**

*Bartlett, Sara, Who Can You Trust?, Business Week, octubre 1998, pág. 133*

*Elliot, Robert, Assurance Services, Journal Of Accountancy, junio 1997, pág. 47-48*

Horgren C., Foster G., *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, New Jersey, Prentice Hall, 1999, 821-845

<http://www.aicpa.org/business&industry/auditing/technology&international.htm>, pág. 2

<http://www.sec.gov/negus/qualrpt.htm>

Kaplan R. y Norton D., *The Balanced Scorecard*, Boston, HBS Press, 1996

*Levitt, Arthur, La Importancia de las Normas Contables de Alta Calidad, InterAmérica, julio-septiembre, 1998, pág. 12*

*McAllister, John P. Orsini, Larry L., y Gould, John D., Global Auditing and Accounting Confusión*

*Melchor, Richard, Where are the Accountants?, Business Week, octubre 1998, pág. 144*

Nikolai L. y Basley J., *Intermediate Accounting*, Ohio, South - Western, 1997, 184-191

*Siegel, Gary, Kulesza, "Bud", The Practice Analysis of Management Accounting, Management Accountant, abril 1996, págs. 20-28*

*Stuart, Robert, A reoriented Accounting Profession, CMA Magazine, November 1996, pág. 3*