

Chief Balancing Officers

Comparar los resultados de una decisión con las expectativas muestra a los ejecutivos sus puntos fuertes, dónde necesitan mejorar y dónde les falta conocimiento o información.

Peter Drucker

La dirección ejecutiva tiene la responsabilidad final del éxito o del fracaso del negocio, aunque debe trabajar principalmente con medios indirectos: estableciendo objetivos y comunicando estrategias, fortaleciendo la cultura organizativa, contratando talento directivo y construyendo equipos y determinando cómo asignar capital, especialmente para las prioridades a largo plazo.

Este equipo se enfrenta a complejidad, incertidumbre, presiones de tiempo y limitaciones en su esfuerzo por liderar la organización y establecer y hacer cumplir las expectativas de rendimiento. Actualmente, estos retos tradicionales tienen lugar en el contexto de unos niveles sin precedentes de escrutinio de inversores y normativas. La dirección ejecutiva debe encontrar el equilibrio adecuado entre estas presiones, encontrando el balance adecuado desde arriba y haciendo que esta influencia se extienda en la organización.

Con la aparición de la ley Sarbanes-Oxley (SOX) y otras iniciativas reguladoras en todo el mundo, la dirección corporativa, el riesgo y el cumplimiento son los principales puntos de atención de la dirección ejecutiva. La dirección corporativa empieza con el rendimiento. Refleja el acto de equilibrio de mayor nivel de la gestión: *¿Se ajusta nuestro rendimiento a las expectativas de los accionistas?* El riesgo está en la otra cara del rendimiento: *¿Estamos tomando y gestionando satisfactoriamente los riesgos adecuados para mantener este rendimiento?* El cumplimiento establece las normas con las que debemos jugar: *¿Estamos cumpliendo los requisitos de la normativa?* La dirección ejecutiva debe entender y equilibrar estas fuerzas del negocio para garantizar el éxito a largo plazo con los clientes, inversores, empleados y la ley.

Dirigir el rendimiento de nuestra organización es un ejercicio para equilibrar:

- Los objetivos estratégicos y objetivos operativos
- El rendimiento financiero y los factores operativos
- Las presiones a corto y largo plazo
- Las perspectivas de arriba a abajo y de abajo a arriba

Existen numerosos planteamientos de negocio que ayudan a encontrar la fórmula adecuada: Gestión de Calidad Total, Cuadro de Mando Integral, Six Sigma, variaciones nacionales de éstos, y muchos más. Estos planteamientos de negocio proporcionan un foco, contexto y alineamiento para la toma de decisiones. Todos ellos requieren el desarrollo de un sistema de gestión del rendimiento. Este sistema convierte la filosofía de nuestra organización en acciones ejecutables para los decisores de más alto nivel y en toda la empresa.

Entre las numerosas metodologías y marcos de trabajo para definir un sistema de gestión del rendimiento, existen tres conceptos básicos universales:

1. ¿Cómo se vincula esta acción con finanzas? (la pregunta y *qué*)
2. ¿Cómo se vincula esta acción con las funciones y roles organizativos? (la pregunta *quién es responsable*)
3. ¿Cómo se integra en el proceso de negocio? (la pregunta o preguntas *dónde, cuándo y cómo*)

Aunque muchas compañías tienen una filosofía de negocio, la mayoría carece del sistema de gestión del rendimiento necesario para tener éxito. Existen cuatro barreras que impiden que la dirección ejecutiva encuentre el equilibrio adecuado para mejorar el rendimiento, gestionar el riesgo y garantizar el cumplimiento.

Barrera 1: Pobre visibilidad vertical de los factores de rendimiento

La dirección ejecutiva requiere una jerarquía vertical simple para conectar los objetivos con las funciones subyacentes, los procesos y las áreas de decisión, incluyendo un vínculo claro con Finanzas. Esta jerarquía es fundamental para un sistema de gestión del rendimiento. Con ella, la dirección ejecutiva puede entender qué ha ocurrido, guiar las acciones actuales y planificar el rendimiento futuro.

Sin embargo, a pesar de una amplia ayuda en este área (Six Sigma, Cuadro de Mando Integral, Gestión de Calidad Total, etc.), las compañías siguen luchando para implementar con éxito un sistema de gestión del rendimiento. ¿Por qué? Es difícil traducir la lógica conceptual de arriba a abajo (objetivos, indicadores de resultados y de procesos, consideraciones operativas y financieras, causas y efectos) en áreas prácticas y medibles de las que los empleados pueden sentirse responsables. La implementación y gestión de los numerosos factores interrelacionados resulta demasiado compleja.



Como muestra esta ilustración, una jerarquía piramidal garantiza un camino claro y lógico a seguir desde los objetivos estratégicos a nivel empresarial hasta los objetivos operativos a nivel funcional, y finalmente bajar hasta las áreas de decisión específicas dentro de esas funciones. De esta forma, se reduce el número de objetivos en la parte superior y se construye el detalle en los niveles adecuados de la organización, creando una base que permite delegar responsabilidades.

La estructura piramidal requiere una coherencia y una lógica que gobierne las suposiciones de causa y efecto. Los metadatos refuerzan esta coherencia, que requiere definir reglas de negocio adecuadas y controlar los cambios a través de ellas.

Barrera 2: Falta de claridad en la propiedad de objetivos de rendimiento y la responsabilidad de los mismos en la primera línea

La dirección ejecutiva es la máxima responsable de todo pero no controla nada directamente. Los ejecutivos dependen de muchas personas para conseguir el equilibrio adecuado y tomar las decisiones correctas. La microgestión no está bien considerada por buenas razones: no es viable para un ejecutivo estar en todas partes haciéndolo todo; debilita a todas las personas bajo el ejecutivo y lo distrae de la ejecución estratégica y táctica.

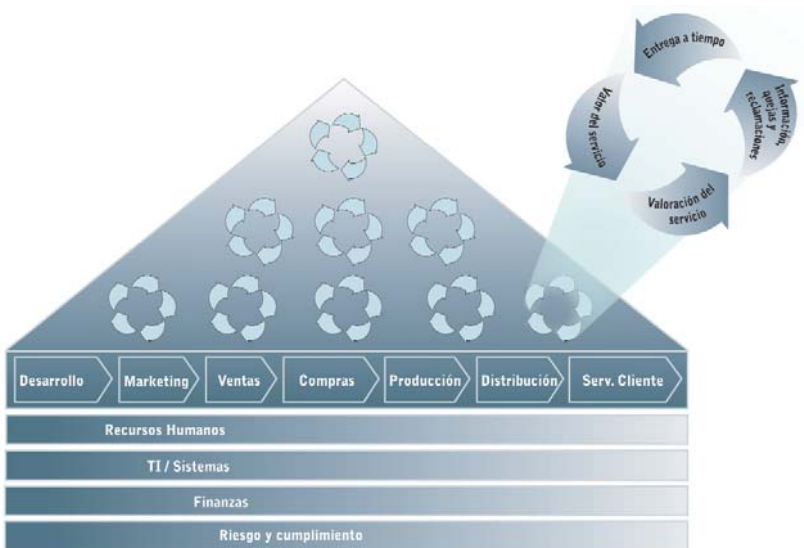
Un liderazgo de éxito prospera en un entorno donde hay una clara propiedad y responsabilidad sobre los resultados hacia arriba y hacia abajo en la organización, y no únicamente una previsión de tareas y deberes. La propiedad requiere roles claramente asignados para la toma de decisiones que gestione los objetivos de rendimiento. La responsabilidad requiere medir el valor de las acciones y los resultados. Utilizando la estructura piramidal, podemos sobreponer la jerarquía de objetivos con los roles principales y contribuyentes en la toma de decisiones según la función y el área de decisión.

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Auditoría	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Profesionales	•		
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
Distribución	Ejecutivos			•
	Ejecutivos			•
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Ejecutivos			•

Podemos asignar responsabilidad para estas áreas de decisión mediante el proceso de planificación. Cuando pedimos a las personas que contribuyan con un número de destino o establezcan un umbral aceptable para un objetivo o medida, compartimos la propiedad del resultado y ayudamos a vincular esa persona con los resultados financieros.

Barrera 3: Pobre visibilidad horizontal del alineamiento y la coordinación multifuncional

Un verdadero sistema de gestión del rendimiento involucra a más de una función o departamento. Se encuentra por encima del flujo del proceso de negocio de un modo relacionado aunque no lineal. Muchas decisiones sobre rendimiento recurren a diferentes elementos entre flujos de procesos de forma iterativa.

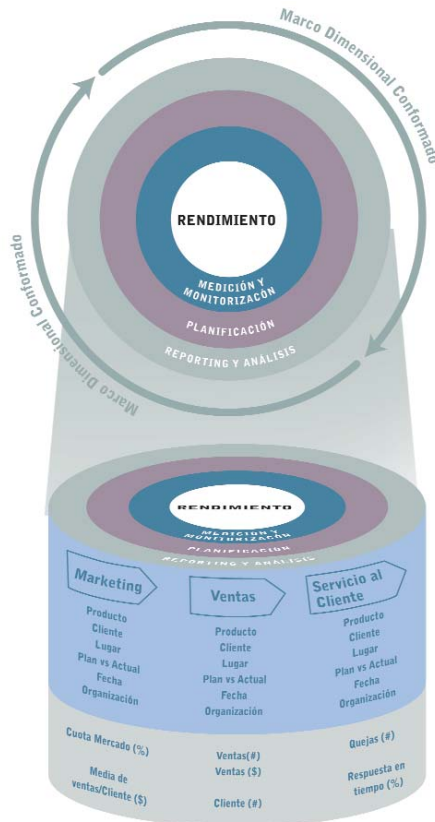


Las áreas de decisión sobreponen la vista familiar de los procesos principales y los procesos de soporte subyacentes. Cada conjunto funcional de áreas de decisión proporciona un bucle de información iterativo. Los conjuntos multifuncionales se combinan para abordar objetivos de rendimiento adicionales.

Aunque nuestro sistema de gestión del rendimiento capture adecuadamente las relaciones verticales causa/efecto, es posible que carezca de visibilidad entre las distintas funciones que comparten objetivos comunes. Esta visibilidad es necesaria para conseguir el equilibrio adecuado en toda la organización. La visibilidad multifuncional u “horizontal” permite a los decisores en los diversos procesos de negocio colaborar y ejecutar su estrategia. También permite a la dirección ejecutiva sopesar las opciones difíciles que no pueden resolverse en niveles funcionales inferiores. Los retrasos debidos a ineficiencias multifuncionales y mala alineación entre departamentos afectan negativamente a su rendimiento global.

El sistema de gestión del rendimiento debe incluir dos capacidades. En primer lugar, debe mostrar cómo todo encaja perfectamente en términos del proceso de negocio. En segundo lugar, debe incluir una definición coherente y un contexto para los factores de rendimiento en todas las funciones que comparten objetivos comunes. En cuanto a los metadatos, la coherencia horizontal significa definir dimensiones comunes compartidas entre procesos de toma de decisión funcionales (por ejemplo, es crítico definir y realizar un seguimiento de productos, clientes y ubicaciones – los anclajes del negocio – de forma coherente entre procesos).

Coordinación horizontal: Dimensionalidad ajustada por la cadena de valor

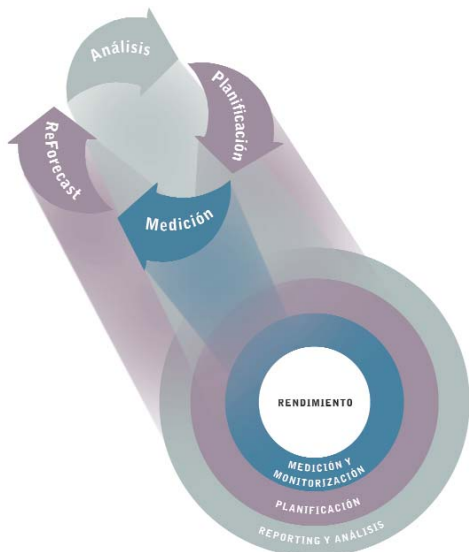


Barrera 4: Las capacidades actuales de la información ejecutiva no soportan la naturaleza no lineal e iterativa de los procesos de toma de decisiones y gestión

Para la mayoría de empleados, el trabajo de toma de decisiones se ha incrementado en relación al trabajo transaccional, pero esta situación no se ve reflejada en la información que recibimos para hacer nuestro trabajo. Este problema es más acentuado en el propio proceso de gestión. La toma de decisiones debería fluir de arriba a abajo y de abajo a arriba, formando parte de un bucle iterativo cerrado. Cuando diversas decisiones de distintas funciones afectan a los mismos objetivos, deben agruparse y estudiarse juntas. Además, los ciclos en la toma de decisiones y requerimientos de los objetivos estratégicos a largo plazo son distintos de los de las operaciones mensuales y trimestrales a corto plazo.

Estas métricas evolucionan constantemente, ya que 1) a menudo necesitan una cierta sintonía (normalmente detectada con su uso), y 2) el comportamiento de las personas finalmente se adapta a lo que se está midiendo. Hay una tendencia natural en las personas para aprender con el tiempo cómo “hacer funcionar el sistema”, lo que oscurece su intención original. Esto requiere una funcionalidad de metadatos ágil, adaptable y controlada para las reglas de negocio, definiciones y auditorías.

Un proceso de planificación de gestión estratégica en varios años se inicia volviendo a valorar las suposiciones y la sabiduría convencional basándose en un riguroso **análisis**. Debemos validar o reajustar lo que es importante, y por tanto debería **medirse** y traducirse en **planes** operativos que puedan ser delegados hacia abajo en la organización. El flujo de decisiones cambia entonces a una monitorización mensual o trimestral del rendimiento con análisis rápidos y detallados e informes sobre las causas subyacentes de los resultados. Cuando estas causas han sido bien comprendidas por cada uno de los decisores que contribuyen, podemos **modificar la previsión** y realizar ajustes a los planes operativos y financieros. El resultado es el siguiente: *necesitamos información de gestión del rendimiento en cada uno de estos pasos para dar soporte a los decisores de forma eficaz.*



El ciclo de dirección estratégica es el siguiente:

- **Análisis** → ¿Dónde queremos estar? (visión y objetivos)
- **Medidas** → ¿Qué es importante? (prioridades)
- **Planificación** → ¿Cómo llegar? (objetivos)

Ciclo de dirección de operaciones:

- **Monitorización** → ¿Cómo lo estamos haciendo?
- **Análisis e informes** → ¿Por qué?
- **Planificación** → ¿Qué deberíamos estar haciendo?

Áreas de decisión

Las seis áreas de decisión enumeradas a continuación soportan el equilibrio por parte de la dirección ejecutiva de gobierno, riesgo y cumplimiento. Incluyen cuatro áreas de decisión sobre la gestión del rendimiento y cada una de ellas, un área de decisión sobre la gestión del riesgo y del cumplimiento.

- **Rendimiento** →

Gestión financiera → ¿Corresponde nuestro rendimiento a las expectativas de los accionistas?

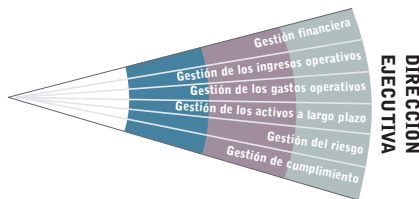
Gestión de los ingresos operativos → ¿Estamos gestionando eficazmente el crecimiento de los ingresos?

Gestión de los gastos operativos → ¿Estamos gestionando eficazmente los gastos operativos?

Gestión de los activos a largo plazo → ¿Estamos gestionando eficazmente los activos a largo plazo para aumentar las futuras capacidades de gestión de los ingresos y gastos?

- **Gestión del riesgo** → ¿Estamos gestionando los riesgos de sostener este rendimiento?

- **Gestión de cumplimiento** → ¿Estamos cumpliendo los requisitos de la normativa?



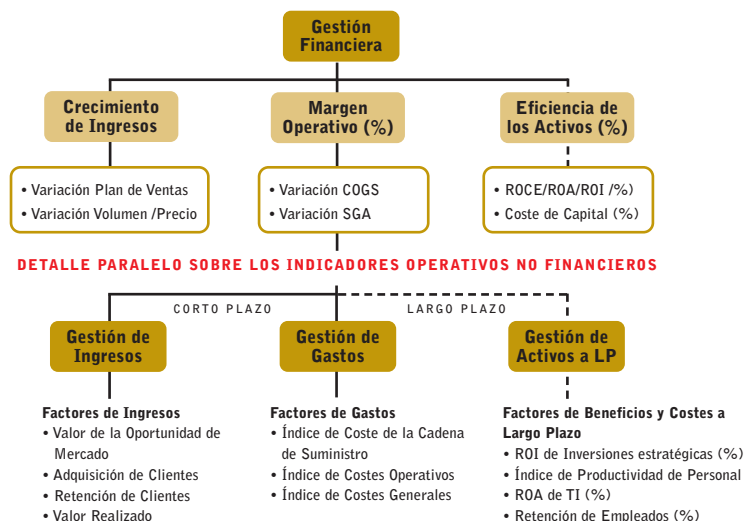
Las cuatro áreas de decisión para la gestión del rendimiento han sido diseñadas para dar soporte a varias acciones de equilibrio interrelacionadas: entre indicadores de procesos y de resultados; entre balances de ingresos y de gastos; entre asignaciones de recursos a corto y largo plazo; y entre procesos de gestión de arriba a abajo y de abajo a arriba. Concretamente, cada una de estas áreas de decisión tiene dos niveles integrados: un nivel de “cuadro de mando” general y un nivel operativo más detallado.

El último es un nivel intermedio que apunta a otras áreas de decisión subyacentes que contienen incluso más detalles, como en la estructura piramidal descrita en la página 115. Permite a la dirección ejecutiva obtener una vista completa del rendimiento del negocio y apuntar hacia detalles adicionales para obtener una perspectiva mayor cuando sea necesario, y restablecer los objetivos y los planes en consecuencia. En cada caso, el conjunto de objetivos en el nivel general del cuadro de mando está limitado a propósito a un objetivo ilustrativo por tema, con objetivos y métricas adicionales disponibles en el siguiente nivel más detallado. Cada empresa tendrá sus propias variaciones sobre estos objetivos y podrá decidir añadir más de un indicador a nivel del cuadro de mando.

Inspirado en el marco de trabajo del cuadro de mando integral, las cuatro áreas de decisión de la gestión del rendimiento proporcionan alternativas claras y paralelas para adentrarse desde los objetivos hasta sus factores operativos subyacentes. La perspectiva centrada en el cliente se adapta

para incluir información y métricas de áreas de decisión que generen ingresos. La perspectiva del proceso interno se adapta para focalizarse en los factores de gastos operativos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento también refleja la inversión y el aprovechamiento de los activos a largo plazo, como el capital humano y los activos informáticos. La perspectiva de gestión financiera nos permite analizar y monitorizar directamente los indicadores financieros cuantificables, pero las otras tres áreas de decisión de gestión del rendimiento proporcionan rutas paralelas no financieras para profundizar en los factores operativos.



Las funciones y áreas de decisión descritas en el resto del libro forman un marco de trabajo de abajo a arriba para diseñar puntos clave de información eficaces e interconectados de cuadros de mando e indicadores, informes analíticos y de negocio, presupuestos y planes. Cada área de decisión de este capítulo muestra una ruta o un punto de partida para vincular las otras áreas de decisión conjuntamente en una lógica de arriba a abajo y establecer equipos multifuncionales para establecer objetivos compartidos. Este capítulo también destaca el acto de equilibrio y balance que la dirección ejecutiva debe realizar.

Nuestros indicadores ejecutivos permiten a los ejecutivos entender rápidamente el comportamiento de todos los factores sobre los ingresos de la empresa. Añadiendo capacidades relacionadas con informes e indicadores, facilitamos a los decisores la gestión de aquello que es más importante.

Louis Barton, VP Ejecutivo, Cullen/Frost Bankers

Gestión financiera

El cuadro de mando financiero es un punto clave de información bien desarrollado para la mayoría de empresas. Sus resultados están vinculados a recompensas financieras ejecutivas e incentivos adicionales como las opciones sobre acciones, además de factores de riesgo global, para alinear las expectativas de los accionistas con la motivación del equipo ejecutivo.

Las tres medidas básicas de rendimiento ilustradas aquí son críticas para cualquier negocio. El crecimiento de los ingresos y el margen operativo están vinculados a la cuenta de resultados, y la eficiencia de los activos está vinculada al balance de situación. La cuarta es una medida de riesgo de alto nivel. El crecimiento de los ingresos es un componente fundamental en la creación de valor para los accionistas. Si los costes se mantienen invariantes, el incremento de ingresos afectará directamente al crecimiento de los beneficios, afectando positivamente a la relación precio/beneficio (P/E). Los ejecutivos y los inversores observan el margen operativo y el porcentaje asociado a la relación del margen operativo respecto al ratio de ventas. Medidas de rendimiento más sofisticadas incluyen el retorno sobre el capital empleado (ROCE), el retorno sobre los activos (ROA) y el beneficio económico. La tolerancia al riesgo es la otra cara de esta moneda, realizando el seguimiento de diversas categorías de riesgos y mitigando factores que podrían afectar a la capacidad de la compañía de satisfacer sus objetivos de rendimiento. Estas medidas se alinean más estrechamente con la perspectiva del inversor, ya que ofrecen un indicador del riesgo/recompensa generado por un determinado capital o base de activos. Como el capital invertido en el negocio tiene un determinado coste de oportunidad para los inversores, a menos que estas recompensas sean lo bastante altas, los accionistas pondrán su dinero en otro sitio.

Crecimiento de los ingresos (%)

¿Están creciendo los ingresos? ¿Con qué rapidez? ¿Cómo se compara con las previsiones? La dirección ejecutiva revisa la cuenta de resultados y la variación respecto al plan de ventas para averiguar el comportamiento del negocio en relación al plan, y profundiza para encontrar las causas de las variaciones de los ingresos. Los motivos relacionados con el volumen, precio o mix de producto que afectan a las variaciones en las ventas explican a la dirección ejecutiva qué otras áreas de decisión deberían examinarse. Por ejemplo, si las ventas de un producto *premium* disminuyen, la dirección ejecutiva debería revisar la gestión del ciclo de vida del producto.

Margen operativo (%)

El margen operativo es una medición interna del rendimiento vital. Cuando se compara con el de un competidor, proporciona una comparativa de rendimiento para los inversores. Si los márgenes operativos son débiles, la dirección ejecutiva examinará la cuenta de resultados para determinar el porqué. Otros indicadores de márgenes, como el margen de las materias primas o el margen bruto, ayudan a identificar qué costes están incrementándose dentro del coste de los productos vendidos (COGS). La variación respecto al plan operativo puede sugerir que los costes de ventas, generales y administrativos (SG&A) son significativamente mayores que los previstos, y la variación detallada puede ayudar a determinar la causa.

Eficiencia de los Activos (%): ROCE, ROA, ROI, Beneficio económico

La valoración del rendimiento de la compañía mediante el ROCE o medidas similares ofrece a la dirección ejecutiva los mismos análisis que los utilizados por los accionistas para evaluar el negocio.

Si la eficiencia del activo no está alineada con las expectativas del mercado, la dirección ejecutiva puede examinar las causas en el balance de situación o en la cuenta de resultados. CapEx y las áreas de decisión de inversiones estratégicas pueden mostrar si un importante programa de inversiones en planta o en equipamiento ha incrementado la base de activos fijos.

Por otra parte, con el análisis más detallado del flujo de caja y del capital circulante (working capital), la dirección ejecutiva puede descubrir que los retrasos en las cuentas a cobrar afectan de forma negativa al capital circulante. El área de decisión de tesorería puede dar confianza a la dirección ejecutiva en cuanto a que el interés en activos líquidos, como la caja, contribuye al rendimiento de la eficiencia del activo.

Índice de exposición al riesgo

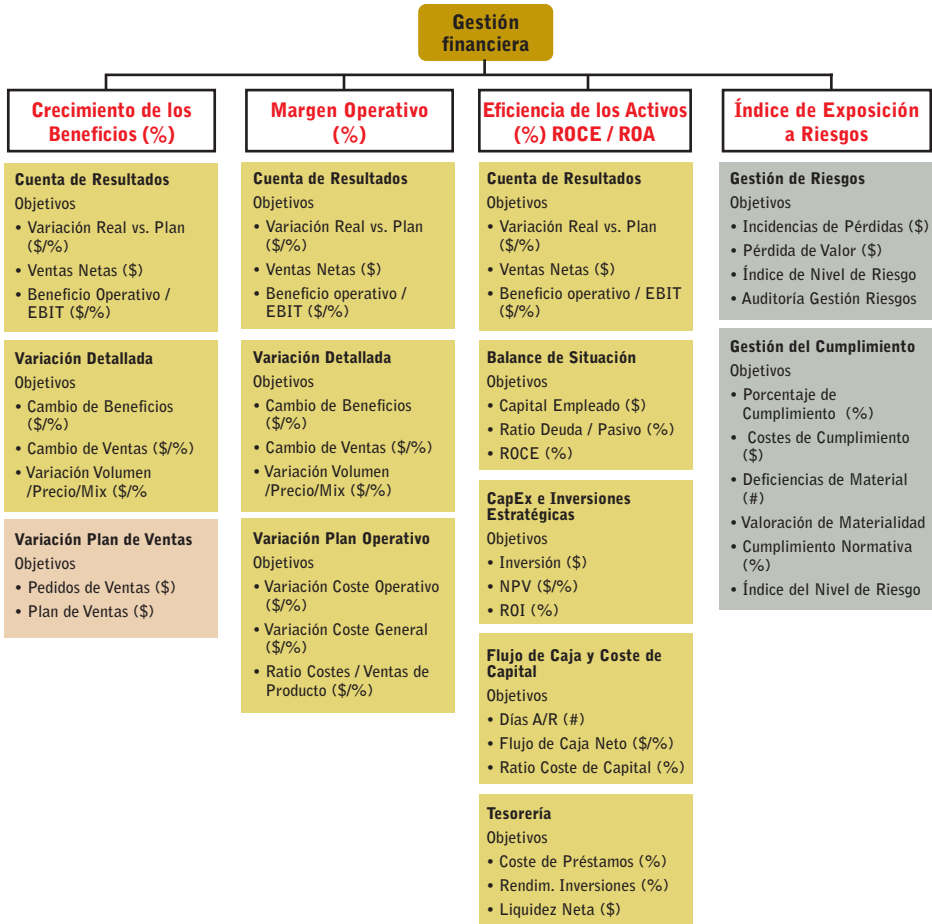
La dirección ejecutiva necesita un claro conocimiento de cuáles son las principales categorías de riesgo de la empresa y, lo que es más importante, cuál es su nivel de exposición a esos riesgos. Su capacidad de comunicar estos riesgos y, al mismo tiempo, generar confianza en los inversores y reguladores de que los está gestionando adecuadamente es crítica. En casos extremos, una gestión inadecuada de los riesgos puede hacer que una empresa fracase, pero el deseo de riesgo es lo que genera retorno. Los inversores esperan una sólida gestión del mismo. La exposición al riesgo es una métrica derivada que muestra el riesgo residual una vez mitigado el riesgo inherente.

La dirección ejecutiva puede examinar los cambios en la exposición y evaluar el impacto potencial en la asignación de capital en el negocio. Examinar en detalle el área de decisión sobre la gestión del riesgo ofrece a la dirección ejecutiva una perspectiva adicional del riesgo inherente (como eventos perdidos, cantidades perdidas o evaluaciones de riesgo), y en los métodos de respuesta al riesgo (como eludirlo, reducirlo, compartirlo y aceptarlo).

Asimismo, la revisión de la gestión del cumplimiento muestra la eficacia de los controles internos y el estado de los programas actuales del cumplimiento y la actividad de auditoría. La gestión del cumplimiento está claramente establecida por la reputación de la compañía y los riesgos de litigación, de aquí la necesidad de que la dirección ejecutiva sea informada e implicada. La gestión de SOX se reporta en primer lugar al comité de auditoría del consejo, cuyos directores, junto con los responsables de la empresa, tienen ahora más responsabilidad personal sobre los errores financieros. Precisamente por este motivo, el seguro de responsabilidad de directores y directivos creció de forma importante tras la promulgación de SOX.

Disponemos de diversas métricas (cubos de datos) que nos ayudan a hacer un seguimiento de los márgenes de beneficios y pérdidas, de la información sobre estudiantes y el personal, de los costes basados en actividades y de la gestión de activos. La flexibilidad de nuestro sistema ha permitido a los usuarios profundizar desde una perspectiva general global proporcionada por nuestros indicadores. Esto nos permite tomar decisiones sobre cualquier cosa, desde abrir un nuevo campus en el extranjero hasta detalles como el coste individual de impartir una determinada asignatura a una clase de diez estudiantes sobre un tema particular.

Chris Grange, VP Administration, University of Wollongong



Gestión de los ingresos operativos

Los ingresos son un factor clave en la creación de valor para los accionistas. La dirección ejecutiva debe centrarse en gestionar los objetivos de ingresos y dirigir el negocio y sus recursos hacia las oportunidades más rentables. Para ello, es necesaria una cooperación multifuncional.

El crecimiento requiere ir más allá de los beneficios actuales y buscar nuevas oportunidades. El plan estratégico para crecer implica a las unidades de Marketing, Ventas y Desarrollo del Producto. La dirección ejecutiva examina la capacidad del negocio para adquirir nuevos clientes y generar nuevas ventas, y lo compara con la capacidad de retención de los clientes actuales.

Valor de la oportunidad de mercado (\$)

Aunque podemos estructurar nuestro negocio en áreas funcionales, las oportunidades de generar ingresos se extienden hasta Marketing, Ventas y Desarrollo de Producto. La agrupación de las áreas de decisión asociadas a las oportunidades de mercado permite una toma de decisiones más completa y alineada. Este importante factor de negocio nos permite crear un índice general o una serie de indicadores que describen el rendimiento. Si es necesario, la dirección ejecutiva puede profundizar con más detalle en áreas de decisión específicas y en los objetivos y métricas relacionados.

Si el valor de la oportunidad de mercado está por debajo de un nivel aceptable, la dirección ejecutiva puede buscar nuevas oportunidades de mercado. Por ejemplo, un nuevo segmento premium con un crecimiento anual del 20 por ciento es claramente atractivo, pero es posible que el negocio no disponga de una oferta de productos relevante. La valoración de la posición de los competidores muestra un bajo nivel de consolidación de la competencia, y nos indica que debería ser fácil aumentar la cuota. El área responsable de la innovación de productos y portafolio ha evaluado los costes necesarios para entrar en este segmento premium. El mercado disponible y las sugerencias de clientes nos dan cierta confianza en cuanto a que estos nuevos conceptos de producto podrían ser acertados. La dirección ejecutiva ahora puede asimilar esta información y decidir el mejor camino a seguir.

Adquisición de clientes (%)

La gestión de ingresos también examina la eficacia de las estrategias para la adquisición de clientes. Esto significa tener un buen conocimiento de los resultados de las ventas y las expectativas sobre el flujo de futuras ventas y las actividades de generación de demanda. Si nuestras relaciones con clientes son débiles, una solución podría ser incrementar las visitas a los clientes por parte de Ventas. El porcentaje de adquisición de clientes permite a la dirección ejecutiva monitorizar esta importante área de rendimiento.

La dirección ejecutiva debe examinar minuciosamente la gestión del ciclo de vida del producto para comprobar si los nuevos productos proporcionan los resultados de ventas previstos. La mayoría de compañías lanzan nuevos productos con un gran optimismo. La dirección ejecutiva debe estar especialmente atenta a los indicadores preliminares de rendimiento. Si no se consiguen las ventas previstas, debemos averiguar por qué y comunicarlo a todos los niveles de la organización. La variación del plan de ventas es un punto clave de información esencial para determinar el porqué y dónde se encuentran los problemas, permitiendo tomar una decisión respecto al qué. Debemos explicar estas conclusiones lo suficientemente bien como para que la Junta Directiva tenga confianza en las medidas propuestas, y con el detalle suficiente para que los niveles inferiores de la organización funcionen de forma eficaz.

Retención de clientes (%)

El crecimiento de los ingresos no es suficiente si se pierden ventas debido a una pobre gestión en la retención de clientes. Si el índice de retención de clientes es bajo, la dirección ejecutiva debe centrarse en los aspectos de rendimiento operativo y de servicio que afectan directamente a los clientes. Los indicadores preliminares de problemas potenciales puede ser que provengan de un rendimiento inadecuado de la puntualidad en las entregas y de quejas y reclamaciones. Monitorizar estos indicadores permite informar al equipo y ayuda a garantizar el compromiso de las personas responsables. Los análisis de los servicios también permiten detectar problemas de servicio al cliente que necesitan ser gestionados. Estos análisis también pueden mostrar las diferencias relativas de rendimiento del servicio entre el negocio y sus competidores, revelando desventajas que podrían conducir a un abandono de los clientes, a pesar de ofrecer un buen rendimiento del servicio.

A pesar de las cifras positivas en estas medidas de aviso preliminar, el área de decisión sobre los resultados de ventas puede mostrar unos resultados pobres, con una reducción de las ventas a los clientes existentes. La solución podría pasar por volver a equilibrar la táctica de ventas. Quizás necesitemos poner un mayor énfasis en mejorar la información específica y mejorar la confianza de los clientes cuando realizan sus pedidos.

Valor realizado (\$)

Valor realizado proporciona una vista general del efecto sobre los beneficios del esfuerzo dedicado al crecimiento de los ingresos. El área de decisión sobre la rentabilidad de clientes/productos es un punto clave de información importante para la dirección ejecutiva. Debemos examinar los clientes poco rentables y desarrollar distintas estrategias siempre que sean importantes para el negocio. Una revisión de precios podría indicar que aumentar los precios de los productos para un gran cliente pero poco rentable sería una mala decisión, ya que esto aceleraría la penetración de la competencia en el mercado. Revisar el coste del servicio en función de su métrica de valor podría mostrar también un gasto excesivo de soporte de servicios. En ese caso, podríamos intentar negociar una tasa más alta de servicio para mantener los niveles de servicio actuales.

La dirección ejecutiva puede examinar también la rentabilidad de los productos para determinar el rendimiento del valor realizado. Podemos examinar las opciones para corregir el bajo rendimiento de los productos que generan pérdidas. Por ejemplo, podríamos interrumpir la fabricación de un producto, aumentar el precio o cambiar la táctica de ventas. Aumentar los precios de unos productos nicho determinados podría permitir obtener beneficios a corto plazo para contrarrestar las pérdidas en otro punto. Compensar las pérdidas incrementando los beneficios en otra parte es un área de decisión habitual en la búsqueda del equilibrio por parte de la dirección ejecutiva.

Con nuestra solución de gestión del rendimiento, disponemos de un entorno sencillo y rápido que puede gestionar todas nuestras necesidades y nos ofrece una perspectiva de los costes operativos por cada centro de costes y por producto, las ventas en función del presupuesto, el soporte de compras internas, primas pagadas y el importe de seguros desembolsados. Hemos aumentado nuestra fiabilidad y hemos reducido el tiempo empleado en determinadas operaciones de 66 horas a 3. A largo plazo, esto significa que ahorraremos una gran cantidad de tiempo y dinero gracias a esta solución. Ahora podemos centrar el 85 por ciento de nuestra atención a iniciativas estratégicas que nos ayudan a gestionar nuestro negocio.

George Janson, Business Intelligence Coordinator, Controller Division, Folksam



Valor de la oportunidad de mercado (\$)	Captación de clientes (%)	Retención de clientes (%)	Valor Realizado (\$)
<p>Oportunidades de Mercado Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado (%) • Índice de crecimiento del mercado (%) • Ingresos del mercado (\$) 	<p>Generación de Demanda Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de base (\$) • Ventas incrementales (\$) • ROI de promociones (%) 	<p>Puntualidad en la Entrega Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promedio días de demora (#) • Índice de servicio pedidos (%) • Entrega puntual de unidades (%) 	<p>Precios Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de precios (%) • Crecimiento segmento de precios (%) • Cuota segmento de precios (%)
<p>Posicionamiento Competitivo Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia (%) • Cambio de precios competencia (%) • Cuota competencia (%) 	<p>Tácticas de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de Venta Promedio (\$) • Coste Directo (\$) • Descuento (%) • Visitas de Ventas (#) 	<p>Información, Quejas y Reclamaciones Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamaciones (#) • Pedidos erróneos (#) • Unidades devueltas (#) 	<p>Tácticas de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tácticas de Ventas Precio de Venta Promedio (\$) • Coste Directo (\$) • Descuento (%) • Visitas de Ventas (#)
<p>Innovación del Producto y Portafolio Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de Mercado Nuevos Productos (%) • Ventas de Nuevos Productos (%) • Coste Desarrollo de Productos (\$) 	<p>Flujo (pipeline) de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio del Pipeline (%) • Beneficios del Pipeline (\$) • Conversión de Pedidos de Ventas (\$/%) 	<p>Resultados de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Nuevos Clientes (\$) • Crecimiento de Ventas (%) • Pedidos de Ventas (\$) 	<p>Rentabilidad Cliente / Producto Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio Cliente Promedio (\$) • Beneficio de Tiempo de Vida (\$) • Beneficio Neto (\$)
<p>Sugerencias del Mercado y de los Clientes Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coste de las Propuestas (\$) • Puntuación Valor Añadido de las Sugerencias (#) 	<p>Gestión del Ciclo de Vida del Producto Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del Nuevo Producto (%) • Cuota del Nuevo Producto (%) • Cuota del Nuevo Producto Relativa (%) 	<p>Benchmarks del Servicio Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Promedio de Respuesta de Resolución (#) • Indicador de Satisfacción del Cliente • Índice de la Eficacia del Servicio 	<p>Valor del servicio Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio de Tiempo de Vida (\$) • Coste del Servicio (%) • Índice de Eficacia del Servicio
	<p>Resultados de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas a Nuevos Clientes (\$) • Crecimiento de Ventas (%) • Pedidos de Ventas (\$) 	<p>Tácticas de Ventas Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de Venta Promedio (\$) • Coste Directo (\$) • Descuento (%) • Visitas de Ventas (#) 	

MARKETING

VENTAS

DESARROLLO

SERVICIO AL CLIENTE

Gestión de los gastos operativos

Una vez que los clientes han realizado sus pedidos, hay poco margen para los errores operativos sin afectar a los márgenes de beneficios. Con aproximadamente el 90 por ciento de los ingresos dedicados a fabricar o a proporcionar un producto o servicio, la información que ayuda a la dirección ejecutiva a identificar las anomalías operativas y actuar rápidamente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Al agrupar las áreas funcionales de decisión más relevantes, los puntos clave de información pueden alinearse con las preocupaciones de negocio habituales. Estos retos de negocio deben ser aproximados multifuncionalmente y no pueden solucionarse en silos aislados.

El negocio es un proceso que se inicia con entradas y finaliza con salidas. En medio, debemos gestionar las actividades de valor añadido para generar eficiencias y gestionar los costes. En la parte de la entrada, se empieza con la eficacia en la cadena de suministro, seguido por los procesos operativos internos necesarios para producir un producto o servicio. Debemos gestionar estos procesos operativos internos monitorizando los costes operativos, reflejando el factor clave basado en conseguir beneficios sostenibles. Las organizaciones realizan una serie de funciones de soporte clasificadas generalmente como gastos generales. Debemos gestionar estos gastos generales para garantizar que, por ejemplo, el personal de los departamentos no crece de modo descontrolado, y que nuestras diversas actividades de soporte proporcionan un valor real. Cuando disponemos de un producto acabado, debemos distribuir y proporcionar la salida, guiando el ciclo de nuevo hacia la eficacia de la cadena de suministro.

Índice de costes de la cadena de suministro

Este índice pone de manifiesto el acto de equilibrio necesario entre entrada y salida para la gestión. Lo impredecible es la norma habitual. Nada más salen las órdenes de compra para los requisitos del próximo mes, ya apreciamos cambios en las expectativas. La métrica de variación del plan de ventas refleja las expectativas de futuras ventas; si indica un incremento no previsto de pedidos, Aprovisionamiento y Compras deben responder. Si los proveedores no responden lo suficientemente bien al incremento imprevisto de pedidos, satisfacer este incremento se convierte en un problema que la dirección ejecutiva debe abordar, examinando por ejemplo las formas de anunciar un posible retraso en la entrega y el impacto en los clientes.

Como fabricantes, nos encontramos con restricciones. Tenemos un negocio estacional y capacidades de producción limitadas, además de un espacio limitado de almacenamiento. Por ello, hemos desarrollado un modelo que compara nuestra previsión de ventas con nuestra previsión de fabricación para monitorizar el uso de la maquinaria, los niveles de inventario y el uso del espacio de almacén. En este modelo, como trabajamos con una previsión para varios meses, podemos determinar que vamos a plantearnos determinados problemas en julio pero abordarlos finalmente en marzo. Hemos pasado de un plan anual con nuevas previsiones trimestrales a un proceso de planificación continua. Esto nos permite compartir rápidamente nuestra información con los usuarios para que puedan reaccionar en función de la misma

Roberta Kaplan, Directora de Inteligencia de Negocio, Constar International, Inc.



OPERACIONES	SERVICIO AL CLIENTE	INFORMÁTICA	DESARROLLO PRODUCTO
RECURSOS HUMANOS	VENTAS	FINANZAS	

La capacidad de ver a través de los indicadores vinculados a la cadena de suministro ayuda a la dirección ejecutiva a entender la situación general. Unos niveles bajos de puntualidad en las entregas pueden evidenciar un problema que también puede reflejarse en la gestión del inventario. El aumento de pedidos puede provocar un problema de inventario que la dirección ejecutiva debe valorar como algo temporal o que requiere un aumento de la capacidad de almacenamiento. La información, las quejas y las reclamaciones pueden poner de manifiesto un riesgo y una exposición con determinados clientes. Los problemas temporales en el almacén pueden solucionarse echando un vistazo a la gestión de la distribución y a la logística. Aumentar la capacidad de transporte y utilizar la red de distribución para compensar la falta de capacidad del almacén puede ser una solución que evite costes adicionales de almacenamiento.

Esta capacidad de visualizar toda la cadena de suministro y recibir información de las distintas áreas de decisión es esencial para un buen liderazgo. Cuando la dirección ejecutiva comprende las distintas tolerancias y riesgos, puede tomar una decisión basada en la información con total seguridad.

La falta de información no es un motivo aceptable de fracaso.

Índice de costes operativos

La dirección ejecutiva utiliza el coste operativo para monitorizar la columna vertebral de las operaciones y las implicaciones de costes relacionadas con las ineficacias y los cuellos de botella. Por ejemplo, si aprobamos un nuevo sistema transaccional, ¿cómo podemos gestionar y monitorizar eficazmente su implementación? En el área de decisión del ciclo de vida de desarrollo del software/sistema (SDLC), un plan claro describirá el alcance del trabajo y el tiempo necesario para implementar el nuevo sistema. La dirección ejecutiva debe vigilar los excesos de costes y tiempo, y los riesgos percibidos. Podemos utilizar el área de decisión sobre la gestión de proveedores de servicios y sus indicadores de rendimiento de proveedores antiguos para mitigar los riesgos y realizar mejores previsiones.

Si el proceso de órdenes de compra resulta difícil (provocando rechazos del sistema, retrasos en las entregas y un aumento de las quejas y las reclamaciones) la dirección ejecutiva puede echar un vistazo a la gestión de la producción y de la capacidad. Con la información de este punto clave, puede valorar las implicaciones de utilizar horas extras para acelerar los pedidos con retraso. Podemos medir las implicaciones de costes desde las áreas de decisión sobre la eficiencia operativa y gestión de la calidad. El incremento de los costes operativos afectará a la variación del plan operativo. La dirección ejecutiva utilizará esta información para comunicar la diferencia respecto al plan y focalizarse en resolver este problema.

El ejemplo anterior ilustra la importancia de gestionar los aspectos imprevistos utilizando indicadores basados en hechos. Cada negocio debe estar preparado para los imprevistos. Las compañías que gestionan estas situaciones a medida que ocurren obtienen una ventaja significativa.

Índice de costes generales

La monitorización de las funciones de soporte con el índice de costes generales garantiza que el equilibrio entre coste y valor tiene sentido. Si esta área no tiene un buen rendimiento, podemos analizar las áreas de decisión de organización y personal para examinar el número de empleados, o la cuenta de resultados para revisar los costes funcionales de forma más detallada. La dirección analiza los ratios para comprender los cambios en los costes y la importancia relativa de diversas funciones de soporte o departamentos. Por ejemplo, el porcentaje de costes de marketing respecto a las ventas y el porcentaje de comerciales de ventas respecto al total de personal nos indicará si los recursos de marketing o de ventas están cambiando proporcionalmente al negocio. Si el incremento de la facturación no va acompañado de un incremento en personal de Marketing o de Ventas podría afectar a las futuras relaciones con los clientes y a las ventas potenciales.

La variación del plan de ventas ofrece a la dirección ejecutiva un indicador clave para determinar futuros requisitos de recursos y costes de soporte. Si esperamos un fuerte crecimiento de las ventas, esta idea puede utilizarse para observar la variación del plan operativo. La dirección puede desempeñar un papel más activo en decidir si el futuro crecimiento de las ventas requiere una mayor actualización de los recursos en las funciones de soporte. Podemos integrar las reducciones o incrementos asociados a los costes en el proceso de planificación. Una toma de decisiones rápida y proactiva aumenta las capacidades competitivas de toda la organización.

Gestión de los activos a largo plazo

Las decisiones sobre los activos y las inversiones a largo plazo representan la oportunidad de la dirección ejecutiva de influir en la dirección futura y en el éxito del negocio. Aquí es donde la elección de la inversión adecuada puede redefinir drásticamente tanto las oportunidades de generar ingresos como las eficiencias en costes de una organización. Desgraciadamente, estas importantes decisiones son costosas y arriesgadas. La dirección debe decidir cuidadosamente qué opciones de inversión tienen una mayor prioridad. Las incertidumbres relacionadas con estas decisiones de inversión a largo plazo son difíciles de equilibrar en paralelo a una situación de presión de rendimiento a corto plazo. Fracasos no es una opción aceptable; generaría un menor valor de cotización de las acciones, una reestructuración y, llegando al extremo, el fracaso corporativo. ¿Qué son los activos a largo plazo? Desde la perspectiva del balance de situación, se definen en términos de propiedad, plantas de fabricación y equipamiento, inversiones, etc., pero desde la perspectiva ejecutiva, también deben incluir los activos intangibles como el capital humano y la capacidad y la infraestructura informática. Diseñar medidas clave que ofrezcan una perspectiva holística acerca de estas inversiones (tangibles e intangibles) permite a la dirección ejecutiva monitorizar la salud a largo plazo de la corporación.

ROI de las inversiones estratégicas (%)

El porcentaje del ROI de las inversiones estratégicas realiza el seguimiento de los proyectos estratégicos. Este punto clave permite a la dirección ejecutiva aprender del pasado y adaptar esas experiencias para futuras decisiones.



DETALLE PARALELO SOBRE LOS INDICADORES OPERATIVOS NO FINANCIEROS

ROI de Inversiones Estratégicas (%)	Índice Productividad del Personal	ROA de TI (%)	Retención de Empleados (%)
CapEx e Inversiones Estratégicas Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Inversión (\$) • NPV (\$) • ROI (%) 	Organización y Personal Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Prom. Años Ocupación (#) • Rotación de Empleados (%) • Número de Empleados (#) 	Mapa de Valor del Negocio Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Prioridad del Negocio • Valor del Negocio (\$) • Índice de Calidad de la Información • Índice Capacidad de TI • Costes de TI (\$) 	Talento y Sucesión Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción de Empleados (%) • Déficit en Sucesión (#) • Déficit en Talento (#)
Balance general Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Capital Empleado (\$) • Ratio Endeudamiento (%) • ROCE (%) 	Variación Plan de Ventas Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos (\$) • Plan de Ventas (\$/%) 	Gestión Portafolio de TI Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Finalización Proyecto TI (%) • Tiempo de inactividad del proyecto TI (%) • ROI del proyecto TI (%) 	Organización y Personal Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Prom. Años Ocupación (#) • Rotación de Empleados (\$) • Número de Empleados (#)
Oportunidades de Mercado Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado (%) • Índice de crecimiento del mercado (%) • Ingresos del mercado (\$) 	Mapa de Valor del Negocio Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Prioridad del Negocio • Valor del Negocio (\$) • Índice de Calidad de la Información • Índice Capacidad de TI • Costes de TI (\$) 	Gestión Proyectos / SDCL Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Finalización Proyecto TI (%) • Tiempo de inactividad del proyecto TI (%) • ROI del proyecto TI (%) 	Beneficios Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del Coste de Beneficios (%) • Coste Beneficios (\$) • Coste Beneficios/Nóminas (%)
Posicionamiento Competitivo Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Competidores (%) • Cambio de Precios Competidores (%) • Cuota Competidores (%) 	Compensación Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Incremento Compensación (\$) • Promedio Incremento Compensación (%) • Coste Compensación (%) 	Gestión del Proveedor TI Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Coste del Contrato TI (\$) • Finalización Proyecto TI (%) • Tiempo de Inactividad del Proyecto TI (%) • Puntualidad del Distrib. TI (%) • Rendimiento del SLA (%) 	Compensación Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Incremento Compensación (\$) • Promedio Incremento Compensación (%) • Coste Compensación (%)
Gestión del Ciclo de Vida del Producto Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de Nuevo Producto (%) • Cuota de Nuevo Producto (%) • Cuota de Nuevo Producto Relativa (%) 	Variación Plan Operativo Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Variación del Coste Operativo (\$/%) • Variación de Costes Generales (\$/%) • Coste Producción / Ratio de Ventas (%) 	Variación Plan de Ventas Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de Ventas (\$) • Plan de Ventas (\$/%) 	Formación y desarrollo Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Espacio de Valoración de Habilidades (%) • Coste de Formación y Desarrollo (\$) • Coste / Nóminas de Formación y Desarrollo (%)
	Formación y desarrollo Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Espacio de Valoración de Habilidades (%) • Coste Formación y Desarrollo (\$) • Coste / Nóminas de Formación y Desarrollo (%) 		Cuenta de Resultados Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Variación Actual vs Plan (\$/%) • Ventas Netas (\$) • Beneficio Operativo / EBIT (\$/%)

MARKETING

TI

RECURSOS HUMANOS

VENTAS

FINANZAS

Las decisiones sobre las inversiones estratégicas, por ejemplo, una adquisición, requieren información de diversas áreas de decisión. El área de decisión sobre la oportunidad del mercado puede haber identificado un atractivo segmento adyacente del mercado. Podemos generar un caso para la adquisición si las opciones existentes del negocio están limitadas y la gestión del ciclo de vida del producto muestra un pobre rendimiento de los nuevos productos. El caso para la adquisición se fortalece si nuestro portafolio actual no tiene nuevos productos de alto rendimiento y existen pocas perspectivas de generar un crecimiento satisfactorio. Si el área de decisión sobre la evaluación de la competencia ha identificado una empresa potencial de adquisición que satisface el proceso de *due diligence* corporativo, necesitaremos evaluaciones financieras. Mediante las áreas de decisión CapEx e inversiones estratégicas, la dirección ejecutiva puede revisar diversos escenarios con suposiciones de ROI asociadas. Si éstas satisfacen las estructuras corporativas de inversión, la dirección ejecutiva debe considerar si el balance de situación es lo suficientemente sólido como para financiar la adquisición. *¿Deberíamos incrementar la deuda o necesitamos conseguir capital adicional de nuevas acciones?*

El ejemplo anterior refleja el tipo de puntos clave de información que la dirección ejecutiva necesita para tomar decisiones estratégicas de inversión. Al convertir las inversiones estratégicas en un punto clave dedicado, podemos monitorizar el resultado de las inversiones y la lógica de decisión. Las adquisiciones fracasan desde el punto de vista financiero si realizamos un pago excesivo por el objetivo de adquisición o una pobre ejecución al consolidar el negocio. Si la dirección ejecutiva está bien informada en las adquisiciones pasadas de los factores clave que influyen en el éxito o el fracaso, reduciremos los riesgos para el futuro.

Índice de productividad del personal

El capital humano es un activo clave de cualquier negocio; la dirección ejecutiva debe realizar seguimiento de la productividad de este activo. Una evaluación básica muestra el número de empleados y las ventas por empleado y departamento, pero puede haber varios niveles adicionales de sofisticación en este seguimiento. Entender el contexto de los cambios sobre la productividad del personal requiere que la dirección ejecutiva busque información en distintas áreas de decisión.

Si este indicador aumenta, implicando una mejora en la productividad del personal, la dirección ejecutiva debería estudiar cómo mantenerlo. El área de decisión sobre la variación del plan de ventas puede mostrar un aumento de las ventas respecto a las previstas, y la información sobre la organización y el personal permitirá a la dirección ejecutiva comprobar si se ha empleado personal adicional y dónde. Si la cifra general de empleados no se ha incrementado y la valoración del área de decisión sobre compensación muestra unos gastos estables de personal, sabremos que nuestro personal es más productivo. La dirección futura del valor de negocio puede confirmar que la implementación de un proyecto reciente ha tenido un impacto directo y positivo en la productividad del personal. Podemos haber visto un incremento asociado a los gastos de formación y desarrollo debido al nuevo proyecto, pero el resultado mejora directamente el índice de productividad del personal. Con estas cifras, la dirección ejecutiva puede presionar para realizar una revisión de los planes y hacer que otras funciones registren el impacto sobre la variación del plan operativo.

ROA de TI (%)

Los cambios tecnológicos imprevistos pueden afectar al modelo de negocio, de modo que la dirección ejecutiva debe saber dónde y cómo los activos informáticos (TI) están agregando valor por las distintas unidades, funciones y líneas de negocio. Comparar la tendencia ascendente o descendente del ROA de TI con los resultados financieros y operativos actuales nos permite determinar las debilidades potenciales de la estrategia informática. Además, las comparaciones con la productividad del personal y los porcentajes de inversión estratégica ilustran el nivel de alineamiento con los objetivos de negocio a largo plazo. Si el ROA de TI decrece en un área del negocio de alto rendimiento, un vistazo en profundidad a la dirección futura del valor de negocio podría indicar que determinados factores de rendimiento están en riesgo, como el crecimiento de los ingresos o los márgenes operativos. Entender *quién* está afectado conduce a un planteamiento más productivo y proactivo.

Retención de empleados (%)

Retener a los empleados permite ahorrar en costes de contratación e inicio de la actividad; mantener los empleados adecuados constituye uno de nuestros activos más importantes. El área de decisión sobre la revisión de talento y la sucesión proporciona información a la dirección ejecutiva, haciéndole ver que las nuevas personas y el talento son necesarios para mejorar la capacidad del negocio. Diseñar una mezcla de mejora de la carrera profesional interna y contratación estratégica de nuevos talentos es una prioridad de la dirección ejecutiva.

Si el porcentaje de retención de empleados es una preocupación, debemos examinar la información sobre la compensación y beneficios, realizando comparativas con el mercado. Los ratios coste/beneficio del personal proporcionan análisis de alto nivel para que la dirección pueda realizar comparaciones con los competidores. ¿Incrementamos los costes de personal, con el efecto asociado en la cuenta de resultados, para revertir el bajo índice de retención de empleados? Quizás la causa es su bajo estado de ánimo. Si es así, mejorar la compensación es posible que no cambie realmente la retención de empleados. En este caso, puede ser más productivo invertir en la creación de equipos de empleados o en otros programas de desarrollo de personal. La información sobre formación y desarrollo puede ayudar a establecer una estrategia adecuada.

Gestión de riesgos¹

Recientes tendencias reguladoras, como Basel II para los servicios financieros y SOX para las empresas públicas, han enfatizado la importancia de realizar una mejor gestión del riesgo. También lo han hecho tendencias como la globalización, los mercados financieros integrados, la economía del conocimiento y la incertidumbre política. El entorno competitivo resultante y el cambio constante y rápido han creado innumerables amenazas potenciales para el rendimiento del negocio. Hoy más que nunca, nuestra capacidad para asumir y gestionar riesgos afecta a nuestro coste de capital a través de:

- Inversores y las principales bolsas como NYSE y NASDAQ
- Agencias de préstamos e intereses como Moody's y S&P
- Aseguradoras y programas relacionados con el control de pérdidas y descuentos en las coberturas.

Esta área de decisión proporciona una vista consolidada de diversas categorías y jerarquías de riesgo, como el riesgo operativo, crediticio y de mercado. Además de éstas, las organizaciones deben monitorizar riesgos medioambientales y naturales que impactan a la recuperación frente a desastres y a la continuidad del negocio. Disponer de un único universo integrado de los riesgos identificados que trasciende a las unidades organizativas, funciones, y procesos de negocio comunes permite obtener respuestas más coordinadas y rentables.

La tendencia hacia una vista integrada del riesgo ha ganado terreno a medida que los costes de cumplimiento se han incrementado, en particular debido a SOX. Se encuentran disponibles muchas empresas y marcos de trabajo sobre riesgos operativos, incluyendo el denominado COSO II, que identifica cuatro objetivos de alto nivel que enmarcan componentes de gestión de riesgos, como se muestra en esta presentación de su Enterprise Risk Management –Integrated Framework, publicado en 2004. El cubo visual refuerza la naturaleza multidimensional de la gestión de riesgos y su cumplimiento.

- Los cuatro objetivos (estratégicos, operaciones, informes y cumplimiento) están representados por las columnas verticales.
- Los ocho componentes están representados por filas horizontales (entorno interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, valoración del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitorización)
- La entidad y sus unidades organizativas están representadas en la tercera dimensión de la matriz (subsidiaria, unidad de negocio, división, nivel de entrada).



Idealmente, esta área de decisión combina tanto información cualitativa como cuantitativa. Los niveles de riesgo cualitativos y las valoraciones son más fiables y verificables cuando están relacionados por números que miden los incidentes de riesgo, eventos y pérdidas. Establecer umbrales de riesgo aceptados, modelar los resultados previstos y monitorizar los resultados reales garantiza excelentes conocimientos e incentivos para gestionar el riesgo.

Para muchos de los riesgos, como los relacionados con SOX, existen controles internos específicos para mitigarlos. Esta área de decisión ayuda a detectar los controles más eficaces y reducir el riesgo inherente a una exposición más aceptable del riesgo residual.

La gestión de riesgos es mucho más que realizar el seguimiento de amenazas poco concretas o improbables. Cuando los riesgos están contrastados con un mapa común del negocio, es más fácil establecer la relación entre el rendimiento del negocio y el riesgo, como dos caras de una misma

¹ Como tópic, podríamos dedicar un libro completo a la gestión del riesgo. Por ello, esta área de decisión únicamente se menciona para proporcionar una vista general de lo que podrían fácilmente ser varios puntos clave de información más detallados. Además, aunque se representa aquí como un avance dentro de la dirección ejecutiva, muchas empresas tienen una función separada sobre la gestión del riesgo.

moneda. Garantizar los riesgos operativos comunes, especialmente en Recursos Humanos y Finanzas, es otra área de solapamiento. Por ejemplo, el aumento de los costes asociados a los beneficios de empleados y la incertidumbre en las reclamaciones de compensación de los trabajadores están obligando a las empresas a negociar más ofertas de seguros personales con sus compañías de seguros, requiriendo análisis más estrechos y la monitorización de las tendencias reservas-a-pérdidas. Además, determinar el precio adecuado para programas de flujos de caja no asegurados requiere un análisis similar de las reservas de deuda incobrable.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Incidentes pérdidas (#)	Pago reclamaciones (\$)	Objetivo de control	Riesgo
Pérdida de valor (\$)	Pago reclamaciones (#)	Objetivo de control	Categoría de riesgo
Índice nivel de riesgo	Antigüedad reclamaciones (#)	Límite de crédito	Tipo de riesgo
Valoración y auditoría de gestión de riesgo	Índice eficacia control	Alcance	Riesgo
	Índice valoración riesgos	Ubicación cliente final	Foco estrategia
	Saldo acreedor (%)	Región	Área estratégica
	Índice incumplimiento de pago (%)	Estado/Provincia	Estrategia
	Valoración riesgo ambiental	Código postal	Procesos transacciones
	Est. Incidentes pérdidas (#)	Mes fiscal	Proceso
	Est. Pérdida de valor (\$)	Año	Subproceso
	Valoración riesgos intrínsecos	Trimestre	Actividad
	Valoración riesgo ocupacional	Mes	Organización
	Valoración riesgo operativo	Info. cadena suministro	División
	Valoración riesgo residual	Fase información	Departamento
	Valoración impacto del riesgo	Línea de producto	Código organización
	Valoración probabilidad de riesgo	Línea de producto	
	Importe a pérdidas	Respuesta al riesgo	
		Tipo de respuesta	
		Respuesta	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Recursos Humanos	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos			*

Gestión del cumplimiento²

La gestión del cumplimiento es la principal área de ejecución operativa de la gestión del riesgo. Incluso cuando aborda requisitos puramente reguladores, los marcos de trabajo que guían el cumplimiento a menudo están basados en una perspectiva de riesgo. Por ejemplo, la gestión del programa SOX utiliza el marco de trabajo COSO para definir los requisitos de controles internos basados en la identificación de riesgos debidos a errores en las cuentas financieras. Además, los programas de auditoría interna diferentes de SOX también se basan en valoraciones iniciales de riesgo que sugieren las áreas del negocio que requieren auditoría.

Lo ideal es que la gestión del rendimiento proporcione una vista integrada de todo el universo regulador. La mayoría de empresas se enfrentan a numerosos requisitos reguladores que se solapan. En la banca, determinados procesos de negocio son examinados por igual por *Office of the Controller*, *Basel II*, *Patriot Act* y *SOX*. Saber *dónde* y *cómo* para aprovechar los mismos controles en múltiples informes reguladores puede ahorrarnos un considerable esfuerzo para el cumplimiento.

Al igual que en la gestión de cumplimiento de Informática, este área de decisión puede utilizar más de una fuente de datos. La primera está formada por soluciones de gestión del programa de cumplimiento, como SOX, que gestionan los proyectos y programas de una empresa para garantizar su cumplimiento. La segunda fuente es una nueva categoría de herramientas, frecuentemente denominado software de monitorización de controles continuos, que genera información en tiempo real o prácticamente real sobre transacciones y marcan cualquier excepción a los resultados previstos, en función de la definición de los controles internos. Por ejemplo, modelos incoherentes de cuentas a pagar en términos de números de órdenes de compra o importes que están por debajo de los niveles autorizados pueden indicar que se está cometiendo fraude.

Finalmente, la gestión del cumplimiento también puede obtener información de soluciones que automatizan procesos manuales basados en hojas de cálculo, incluyendo informes que se utilizan para realizar actividades de detección o de monitorización y control. El más habitual y costoso, desde la perspectiva del cumplimiento, son los informes financieros manuales y los procesos cerrados, particularmente para realizar consolidaciones y ajustes.

Siempre hemos tenido una buena visibilidad y un buen control de nuestra entidad financiera. Como empresa que cotiza en NASDAQ (EUA), estamos sujetos al intenso escrutinio requerido por Sarbanes-Oxley. Teniendo esto en cuenta, lo bueno ya no es suficiente. Es necesario ser excelentes.

Tom Manley, CFO, Cognos

² Como el cumplimiento puede abarcar varias áreas reguladoras, este área de decisión únicamente debe proporcionar una perspectiva general de lo que simplemente podrían ser varios puntos clave de información más detallados. Además, aunque aquí se presenta como parte de la dirección ejecutiva, muchas empresas tienen una función interna separada de auditoría que reporta directamente al comité de auditoría del comité de dirección.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Finalización cumplimiento (%)	Controles (#)	Software aplicación	Mes fiscal
Costes cumplimiento (\$)	Excepciones (#)	Tipo de aplicación	Año
Deficiencias material (#)	Cuotas auditorías externas (\$)	Software	Trimestre
Valoración material (#)	Cuotas auditorías externas (\$)	Aseveraciones	Mes
Cumplimiento normativa (%)	Problemas (#)	Frecuencia de control	Alcance
Índice nivel riesgo	Asuntos retrasados (#)	Método de control	Control clave
	Costes auditorías internas subcontratadas (\$)	Objetivo de control	Reguladores
	Valoración cualitativa del material	Objetivo de control	Tipo de regulador
	Material cuantivo (%)	Propietarios control	Regulador
	Reg. Auditorías	Función	Estado remedio
	Valoración impacto riesgos	Posición	Riesgos
	Valoración probabilidad riesgos	Propietario control	Categoría del riesgo
	Tamaño de la muestra (#)	Tipo de control	Tipo de riesgo
	Deficiencias significativas (#)	Estado documentación	Riesgo
	Pruebas (#)	Entidad	Procesos transacciones
		Cuenta financiera	Proceso
		Tipo estado contable	Subproceso
		Línea estado contable	Actividad
		Cuenta financiera	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Auditoría	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Profesionales	•		
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
Distribución	Ejecutivos			•
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
Compras	Ejecutivos			•
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
Ventas	Ejecutivos			•
Marketing	Ejecutivos			•
Recursos Humanos	Ejecutivos			•
TI / Sistemas	Ejecutivos			•