

LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

El Cuadro del Desempeño Estratégico

Alfredo Ceballos Ramírez



Autor: Alfredo Ceballos Ramírez

Diseño e Impresión: Iara Consulting Group S.A.S., 2020

Primera edición: noviembre de 2020

ISBN 978-958-59752-3-1

www.iaraconsulting.com

Carrera 62 # 103 - 17. Bogotá D. C., Colombia

© Todos los derechos patrimoniales y de autor de esta obra y su contenido son propiedad de Iara Consulting Group S.A.S..

Se prohíbe reproducir, almacenar o transmitir cualquier parte de este libro en manera alguna ni por ningún medio sin previo permiso escrito del titular de derechos.

INDICE

PREFACIO	4
INTRODUCCIÓN	8
PARTE I. DOS VISIONES DE LA EMPRESA	
CAPÍTULO 1	13
El círculo de generación de valor	
Una visión contemporánea de la empresa	
CAPÍTULO 2	23
La transformación de los activos	
PARTE II. LOS INDICADORES DE RESULTADOS Y SUS INTERRELACIONES	
CAPÍTULO 3	30
La rentabilidad de las ventas y la rotación de los activos	
CAPÍTULO 4	40
La rentabilidad del patrimonio y la rotación del patrimonio	
CAPÍTULO 5	49
La rentabilidad del patrimonio. Indicador integral de resultados	
PARTE III. LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO	
CAPÍTULO 6	60
Los indicadores del desempeño estratégico SPI	
CAPÍTULO 7	71
El Cuadro de Desempeño Estratégico	

PREFACIO

A buscar la mejor manera de resolver el problema del desempeño global de las empresas, he dedicado más de cuarenta años del ejercicio de mi profesión. Este problema se suele asociar al tema de la estrategia y su gestión. He visto que, tanto en mis cargos con responsabilidad por la dirección de empresas, en la condición de propietario o de miembro de juntas directivas o como consultor de directivos responsables del desempeño de muy variadas empresas, siempre se buscaba respuesta al mismo interrogante: ¿Cómo se podría mejorar el desempeño?, al tiempo que se trataba de responder a una pregunta, consecuencia de la anterior: ¿qué estrategia se debería seguir para conseguirlo? Esta última se refiere a la elección de las acciones consideradas, a priori, como las más idóneas para lograr el siempre anhelado propósito de mejorar el desempeño.

La búsqueda de esa respuesta siempre se iniciaba contestando otro interrogante más elemental: ¿Cómo vamos? Generalmente se recurría al análisis de los resultados del último mes o trimestre y del acumulado del año, y su comparación con los correspondientes de períodos anteriores. Cuando la interpretación de esos resultados se refería a sofisticados análisis de la competencia y de las difíciles circunstancias de la coyuntura económica, casi siempre eran casos de empresas en serias dificultades; de manera implícita, los responsables de su gestión buscaban la explicación y justificación de su pobre desempeño, en las condiciones adversas del entorno. Cuando las conclusiones se orientaban a analizar el comportamiento de los clientes, el bienestar de los empleados o el fortalecimiento patrimonial, por ejemplo, se trataba de casos de empresas con un buen desempeño.

Ponderando esas múltiples experiencias, y revisando con cuidado las propuestas académicas más relevantes, identifiqué que estas últimas estaban enmarcadas dentro de una visión atomista y determinista de la empresa y suponían que, ciertos factores críticos, resultaban determinantes de la conducta y el desempeño de la empresa: la estrategia —en especial la competitiva—; los recursos —en especial los intangibles—; la cultura —en especial la participativa—; la reingeniería y la optimización de los procesos; el liderazgo en costos; el valor económico agregado o la calidad del líder. Cada una era presentada, por sus proponentes o defensores, como la panacea para lograr el desempeño óptimo.

La realidad no brinda soporte a esas visiones. Las empresas no son unas cadenas de eslabones que conforman una secuencia de relaciones causa-efecto, que soportan la tesis sobre el determinismo del desempeño; este supuesto es el que alimenta la idea de la existencia de una causa primordial que define el desempeño, y que, una vez identificada, se puede manipular para optimizarlo. La realidad es que, el desempeño global de la empresa es el resultado de muchas acciones e interacciones individuales, cuyos efectos son interdependientes e inciertos. La naturaleza de la empresa es sistémica y su desempeño es una condición emergente e incierta, que no es susceptible de un programa de optimización, sino de un proceso de gestión, ayudado, con frecuencia, por la simulación del desempeño en diferentes escenarios.

Es inútil buscar una causa primordial y definitiva del desempeño en un sistema complejo, en el que intervienen muchos factores interdependientes, que producen resultados inciertos.

La concepción de la empresa no se puede quedar enmarcada dentro del viejo modelo atomista y determinista, que promueve una administración científica, basada en relaciones de causa-efecto. Más bien, esta se debe ajustar a una visión contemporánea que la entiende como un sistema en constante cambio, en el que el desempeño es el resultado que surge de la interacción de múltiples actividades. Así, la empresa se debe administrar con los parámetros de la “nueva ciencia”: las interdependencias y los círculos de retroalimentación; la incertidumbre, la complejidad y el caos; el transcurso del tiempo y la evolución; las condiciones emergentes y el aprendizaje. Esta discrepancia, entre el viejo y el nuevo modelo, es la consideración principal que apoya la iniciativa que se presenta en este libro.

Por fortuna, la solución a la pregunta sobre cómo vamos, ha sido materia de algunas propuestas académicas más recientes. Estas plantean que el análisis de la enorme cantidad de datos que acumula la empresa, con los resultados de sus múltiples acciones (big data), es la fuente de información clave para obtener esa respuesta. Esta propuesta implica que el desempeño de la empresa se va construyendo con los resultados de múltiples acciones interdependientes, que se van registrando y almacenando en los modernos sistemas de información, para formar unas enormes minas de datos. Explorar, de manera organizada, la big data es la manera adecuada de encontrar explicaciones objetivas del desempeño. La analítica de los datos del desempeño provee la información necesaria para mejorarlo, pues, de esta, se puede extraer el aprendizaje que provee el estudio de las consecuencias de las acciones. Como los efectos de las acciones son inciertos al momento de emprenderlas, esas acciones, en realidad, son solo ensayos o experimentos. El análisis de los resultados de todos esos experimentos provee la información y el conocimiento suficientes para construir el patrimonio intelectual con el que se construye el patrimonio financiero.

Mi propuesta sigue esta misma línea de pensamiento. El desempeño estratégico de la empresa es el que surge de la interdependencia entre los resultados de sus estrategias. Su diagnóstico, sin embargo, por ser un resultado agregado, no requiere el análisis de una gran cantidad de datos (big data), sino, analizar con profundidad unos pocos esenciales (small data). O, incluso mejor, analizar unos datos inteligentes (smart data). Los indicadores de desempeño deben ser específicos, medibles, realizables, relevantes y relacionados a través del tiempo.

La selección de una audiencia objetivo es consecuente con el contenido de este libro. A pesar de mi formación académica —que terminó con la obtención de un doctorado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard—, mi ejercicio profesional ha estado relativamente alejado de los campus universitarios, aunque tuve una larga presencia en ellos. Se ha concentrado más en las responsabilidades del gestor del desempeño y en la consultoría para ejecutivos con las mismas responsabilidades. Este libro es, entonces, más la propuesta de un empresario familiarizado con las discusiones y planteamientos de la academia de administración, que la de un profesor de administración, que publica el resultado de sus investigaciones con los empresarios para no perecer en su ejercicio académico.

Esa audiencia objetivo son mis colegas empresarios y gerentes y directores de empresas, que saben que

la abrumadora gestión de las tareas del día a día es indispensable para mejorar el desempeño, pero insuficiente para identificar lo que se debe cambiar o corregir, para progresar a largo plazo.

El libro presenta una propuesta para afrontar, con éxito, esa delicada situación. Sugiere que esta no es materia de unas reuniones especiales de alto nivel, en sitios de una belleza inspiradora de grandes sueños alejados de la realidad diaria, dedicadas a la tarea de escudriñar el futuro e identificar las tendencias ocultas que lo irán configurando y las maneras de adaptarse a ellas. Propone que esas ocasiones deben ser materia de reflexión profunda y objetiva sobre los logros alcanzados, el juicio sobre las maneras como se han conseguido y la identificación de las nuevas acciones necesarias para mejorarlos.

Cuando la empresa ya tiene una trayectoria importante, no es el momento para plantearse de nuevo la pregunta tradicional: ¿hacia dónde queremos ir?, sino para plantear unas más integrales: ¿cuál ha sido el camino que nos ha traído hasta dónde estamos?, ¿adónde nos llevaría si lo seguimos recorriendo de la misma manera?, y ¿es ahí a donde queremos llegar? Estas preguntas más concretas son las que orientan los esfuerzos dedicados a identificar los cambios de rumbo necesarios, para llegar a una meta escogida. La identificación de estos cambios no debe ser el resultado de grandes inspiraciones, sino de respuestas objetivas y creativas a la problemática que revela el diagnóstico de su desempeño. Aceptamos así, la idea de que la gestión de la mejoría del desempeño es más un asunto de transpiración que de inspiración.

Entender el diagnóstico del desempeño como una base sólida para identificar las innovaciones que se deben introducir para mejorarlo, es la contribución que un pequeño grupo de millennials, profesionales en administración y yo, queremos hacer al conformar Iara Consulting Group, ICG (www.iaraconsulting.com). Esta es una consultora de vanguardia, que reconoce que la mejoría del desempeño de la empresa es un proceso continuo, bajo la responsabilidad exclusiva de sus directores. Creemos que una empresa de consultoría moderna no debe reducir su función a emitir prescripciones como las de los médicos, que si se siguen al pie de la letra deberían mejorar los síntomas cuyas causas fueron debidamente diagnosticadas. Un modelo basado en la concepción tradicional de la empresa, en la que se pueden identificar las causas que determinan el desempeño. Una vez identificadas, se puede prescribir el tratamiento más adecuado para mejorarlo.

Una visión alterna es la de concebir la consultoría, no como un centro médico en el que se expiden las prescripciones de los galenos-consultores, sino como un centro de formación especializado en el estudio de las condiciones propias del desempeño de cada empresa. Un centro de capacitación (capacitación y consultoría) en el que, el grupo directivo de una empresa centra sus discusiones

en identificar las innovaciones que se requieren para mejorar los resultados en su propia empresa. Estas discusiones o aprendizajes no son posibles sin un diagnóstico objetivo del comportamiento del desempeño de largo plazo.

Al disponer de este diagnóstico, el aprendizaje para los directivos se centra en la discusión y el análisis del desempeño de su propia empresa. Así, es posible capacitar a los responsables por el diagnóstico que ha adelantado la consultoría. De esta forma, se consigue que ellos aprendan y acuerden cómo mejorarlo por sus propios medios.

Como parte de su área de capacitación, ICG publica el segundo libro de su serie “La Verdadera Estrategia”, de mi autoría y titulado “La medición del desempeño. El Cuadro de Desempeño Estratégico”. Es el desarrollo del anterior - “Indicadores del Desempeño Estratégico”- que busca ser más profundo en la forma de describir y aplicar la herramienta para diagnosticar el desempeño, y más clara y congruente en la exposición de la teoría que la soporta. Mantiene la estructura del libro anterior, excepto en la presentación del ejemplo de la manera de aplicarla. En lugar de incluir, al final del libro, un ejemplo de su aplicación, ahora se presenta en 6 anexos, uno al final de cada capítulo, en el que se agrega un nuevo concepto en el desarrollo de la metodología. Los anexos incluyen el caso de dos empresas que se comparan, para darle más claridad a la manera de aplicar el camino recomendado. Los textos de los capítulos se han revisado y ampliado, para enfatizar puntos críticos y dar mayor coherencia a la presentación.

Termino este prefacio con un sincero agradecimiento a las personas que compartieron conmigo sus experiencias en la gestión de sus empresas, y a los muchos profesores que han ocupado muchísimas de mis horas estudiando sus teorías y ponderando sus sesudas propuestas. Los primeros deben permanecer anónimos. Los segundos son tantos, que su listado sería interminable, y no se justifica en un breve libro dirigido a unas personas de vocaciones menos académicas. Por eso, el libro carece de citas y referencias bibliográficas, excepto una inicial. Espero que su contenido cumpla lo prometido. Muchas gracias por el tiempo que dediquen a leerlo.

Alfredo Ceballos Ramírez
DBA Harvard University
Bogotá, Colombia
Enero de 2020