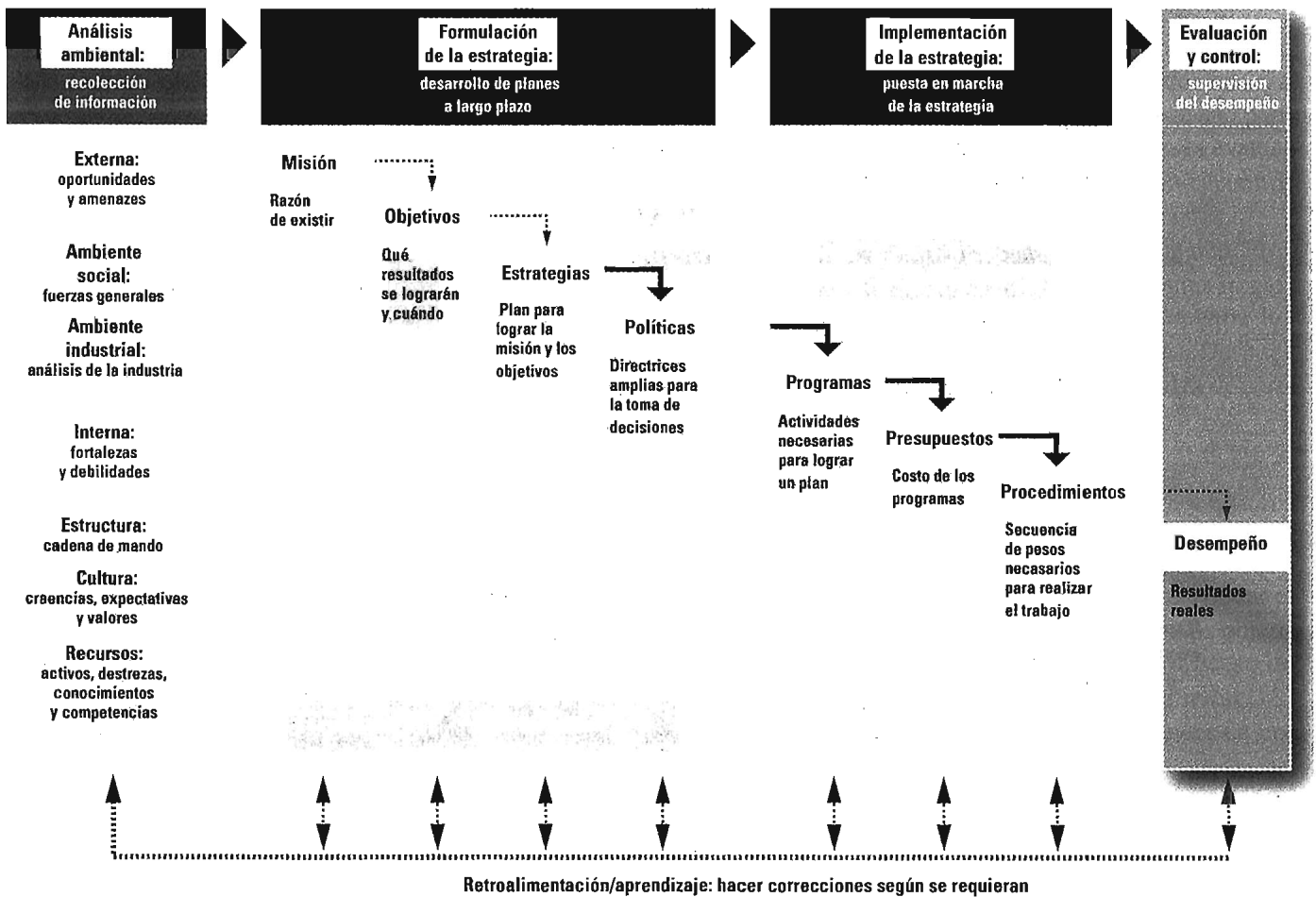




CAPÍTULO 11

Evaluación y control



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender el proceso básico de control
- Elegir entre medidas tradicionales, como el ROI, y las medidas de valor para los accionistas, como el valor económico agregado, para evaluar adecuadamente el rendimiento
- Usar el enfoque de cuadro de mando integral para desarrollar medidas de rendimiento clave
- Aplicar el proceso de *benchmarking* (comparación de parámetros) a una función o actividad
- Comprender el efecto de los problemas con la medición del rendimiento
- Desarrollar sistemas de control adecuados para apoyar estrategias específicas

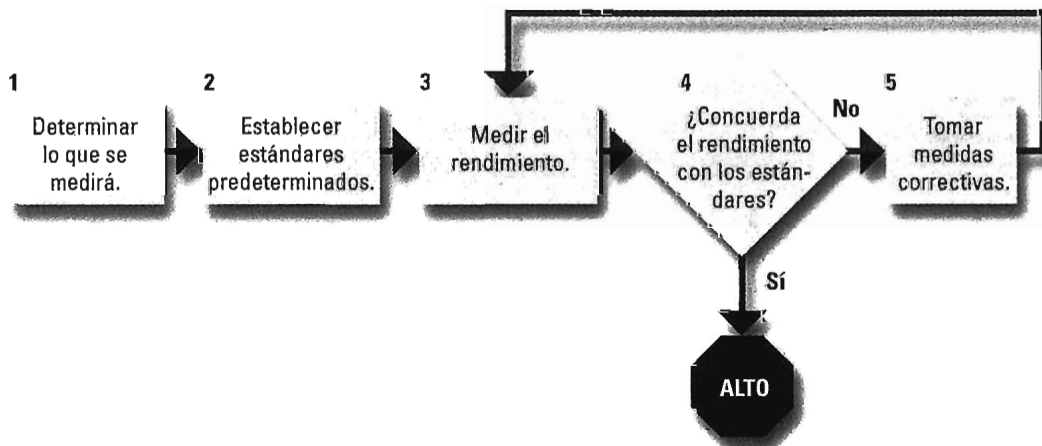
NUCOR CORPORATION, UNA DE LAS EMPRESAS SIDERÚRGICAS MÁS EXITOSAS QUE OPERAN EN Estados Unidos mantiene un proceso de evaluación y control sencillo y fácil de administrar. Según Kenneth Iverson, presidente de la junta directiva,

*Tratamos de mantener nuestro enfoque en lo que importa realmente, el rendimiento del balance final y la supervivencia a largo plazo. Deseamos que nuestro personal esté pensando en eso. La administración tiene cuidado de no distraer a la empresa con otros asuntos. No complicamos el panorama con declaraciones de la misión encumbradas, ni pedimos a los empleados que sigan objetivos vagos e indefinidos, como "excelencia", ni los cargamos con estrategias empresariales complejas. Nuestra estrategia competitiva es construir instalaciones de manufactura en forma económica y operarlas eficientemente. Punto. Básicamente, pedimos a nuestros empleados que fabriquen más producto con menos dinero. Entonces, los recompensamos por hacer eso bien.*¹

El **proceso de evaluación y control** garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos, como ilustra la **figura 11.1**:

1. **Determinar lo que se medirá:** los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.
2. **Establecer estándares de rendimiento:** los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.

Figura 11-1
Proceso de evaluación y control



3. **Medir el rendimiento real:** las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. **Comparar el rendimiento real con el estándar:** si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.
5. **Tomar medidas correctivas:** si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:
 - a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
 - b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
 - c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.
 - d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?

La administración de alto nivel es frecuentemente mejor en los dos primeros pasos del modelo de control que en los dos últimos. Además, acostumbra establecer un sistema de control y después delega la implementación en otros. Esto puede producir resultados desafortunados. La capacidad de Nucor para administrar todo el proceso de evaluación y control es excepcional.

11.1 Evaluación y control en la administración estratégica

La **información para la evaluación y control** consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades (recolectados en el paso 3 de la **figura 11.1**). Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

La **figura 11.2** ilustra una aplicación del proceso de control en la administración estratégica. Proporciona a los administradores estratégicos una serie de preguntas para evaluar las estrategias implementadas. Por lo general, esta revisión de la estrategia se inicia cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes. Después de responder la serie de preguntas propuesta, los administradores deben tener una buena idea del origen del problema y de lo que deben hacer para corregir la situación.

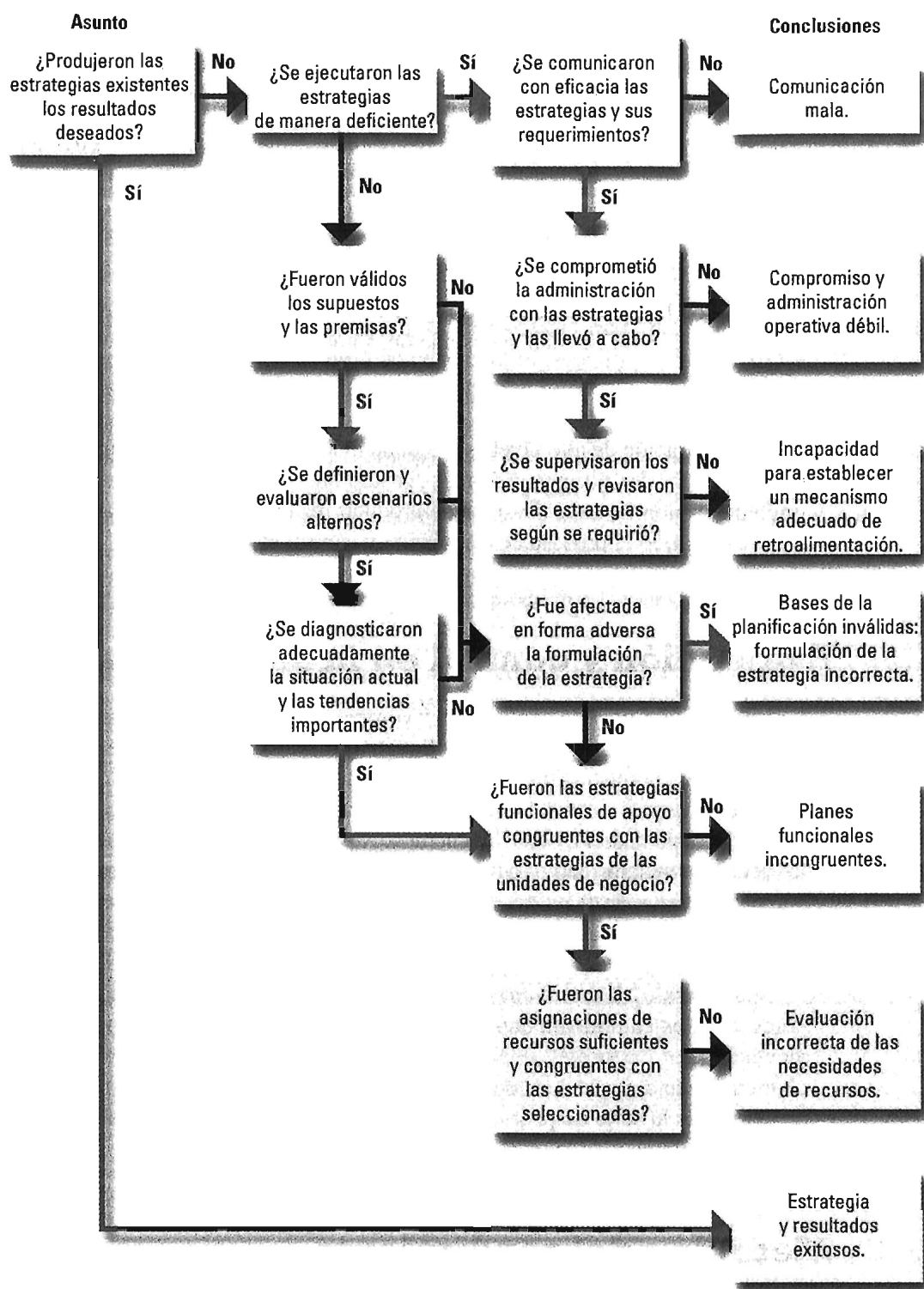
11.2 Medición del rendimiento

El **rendimiento** es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias.

Medidas adecuadas

Algunas medidas, como el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés, *Return On Investment*), son adecuadas para evaluar la capacidad que tiene una corporación o división para lograr un objetivo de rentabilidad. Sin embargo, este tipo de medida es inadecuada para evaluar otros objetivos

Figura 11-2
Evaluación
de una estrategia
implementada



Fuente: "The Strategic Review", Planning Review, Jeffrey A. Schmidt, 1998 © MCB University Press Limited. Reimpreso con permiso de Emerald Group Publishing Ltd.

corporativos, como la responsabilidad social o el desarrollo de los empleados. Aunque la rentabilidad es el objetivo principal de una corporación, el ROI se puede calcular sólo después de totalizar los beneficios de un periodo. Expresa lo que sucedió después del hecho, no lo que sucede ni lo que sucederá. Por lo tanto, una empresa necesita desarrollar medidas que pronostiquen la rentabilidad probable, las cuales se denominan **controles de dirección** porque miden las variables que influyen en la rentabilidad futura.

Un ejemplo de control de dirección que usan las tiendas al detalle es la *tasa de rotación de inventarios*, en el que el costo de los bienes que ha vendido la tienda se divide entre el valor promedio de sus inventarios. Esta medida muestra qué tan bien ha funcionado la inversión en inventario; cuanto mayor es la razón, mejor funciona la inversión. Un inventario con rotación más rápida no sólo inmoviliza menos efectivo en inventarios, sino que también reduce el riesgo de que los bienes caigan en la obsolescencia antes de su venta, lo cual es una medida crucial en el caso de las computadoras y otros productos tecnológicos. Por ejemplo, Office Depot aumentó su tasa de rotación de inventarios de 6.9 en 2003 a 7.5 en 2004, lo que condujo a un incremento de los beneficios en este último año.²

Tipos de control

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los **controles del desempeño** especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Los **controles de salida** especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Los **controles de entrada** especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.³

Los controles de desempeño, salida y entrada no son intercambiables. Los primeros (como seguir los procedimientos de la empresa, realizar llamadas de ventas a clientes potenciales y llegar al trabajo a tiempo) son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara. Los controles de salida (como las cuotas de ventas, la reducción específica de costos o los objetivos de beneficios y las encuestas sobre la satisfacción del cliente) son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara. Los controles de entrada (como el número de años de educación y experiencia) son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento (como ocurre en la enseñanza universitaria). Las corporaciones que aplican la estrategia de diversificación de conglomerado tienden a destacar los controles de salida en sus divisiones y subsidiarias (probablemente porque tienen direcciones independientes unas de otras), en tanto que aquellas que siguen la diversificación concéntrica usan los tres tipos de controles (quizá porque se desea lograr sinergia).⁴ Aunque se utilicen los tres tipos de controles, uno o dos de ellos se destacan más, lo cual depende de las circunstancias. Por ejemplo, Muralidharan y Hamilton sostienen que a medida que una corporación multinacional (CMN) avanza a través de sus etapas de desarrollo, su hincapié en el control debe cambiar de un control principalmente de salida al principio, a uno de desempeño después y, finalmente, a un control de entrada.⁵

Como ejemplos de controles de desempeño cada vez más populares están las series de normas ISO 9000 y 14000 sobre la calidad y la seguridad ambiental que desarrolló la Organización Internacional de Estandarización de Ginebra, Suiza. El uso de la **serie de normas ISO 9000** (integrada por cinco secciones, de 9000 a 9004) es una forma de documentar en forma objetiva el alto nivel de las operaciones de calidad de una empresa. El uso de la **serie de normas ISO 14000** es una forma de documentar el impacto que produce una empresa en el ambiente. Una empresa que desea la certificación ISO 9000 documentaría su proceso de introducciones de productos, entre otras cosas. La certificación ISO 9001 requeriría que esta empresa documentara por separado su entrada de diseño, proceso de diseño, salida de diseño y verificación de diseño, es decir, una gran cantidad de trabajo. La certificación ISO 14001 especifica cómo las empresas deben establecer, mantener y mejorar en forma continua un sistema de administración ambiental. Aunque el costo total promedio para que una empresa obtenga la certificación ISO 9000 es de alrededor de 250,000 dólares, los ahorros anuales son de aproximadamente de 175,000 dólares por empresa.⁶ En general, los ahorros relacionados con la certificación ISO 14001 son casi iguales a los costos, informa Tim Delawder, vicepresidente de SWD, Inc., una empresa de acabado de metales con sede en Addison, Illinois.⁷

Muchas corporaciones consideran la certificación ISO 9000 como una garantía de que un proveedor vende productos de calidad. Empresas como DuPont, Hewlett-Packard y 3M tienen instalaciones registradas con las normas ISO. Firmas de más de 60 países, entre ellos Canadá, México, Japón, Esta-

dos Unidos (incluyendo a toda la industria del automóvil de este país) y la Unión Europea, exigen la certificación ISO 9000 a sus proveedores.⁸ Lo mismo sucede con la certificación ISO 14000, pues tanto Ford como General Motors requieren que sus proveedores la posean. En una encuesta realizada a ejecutivos de manufactura, 51% de ellos afirmó que la certificación ISO 9000 aumentaba su competitividad internacional. Otros ejecutivos notaron que ésta distinción indicaba su compromiso con la calidad y les daba una ventaja estratégica sobre competidores no certificados.⁹ Desde que obtuvo la certificación ISO 14000, SWD, Inc., se ha convertido en un ejemplo de conciencia ambiental. Según Delawder, de SWD, la certificación ISO 14000 mejora la conciencia ambiental entre los empleados, reduce los riesgos de incumplir las regulaciones y mejora la imagen de la empresa entre los clientes y la comunidad local.¹⁰

Otro ejemplo de control del desempeño es la vigilancia que hace una empresa de las llamadas telefónicas de sus empleados y el uso de PC para tener la seguridad de que éstos se comportan de acuerdo con las directrices de la firma. Un estudio realizado por la Asociación Estadounidense de Administración comprobó que casi 75% de las empresas de ese país vigilaba activamente las comunicaciones y las actividades laborales de sus trabajadores. Alrededor de 54% vigilaba las conexiones a internet de sus empleados y 38% admitió que almacenaba y revisaba el correo electrónico de su personal. Aproximadamente 45% de las empresas encuestadas tenía trabajadores con sanciones disciplinarias (16% los había despedido). Por ejemplo, Xerox despidió a 40 empleados por visitar sitios web pornográficos.¹¹

Costos basados en actividades

Los **costos basados en actividades** (ABC, por sus siglas en inglés, *activity-based costing*) es un método contable desarrollado recientemente para asignar costos indirectos y fijos a productos individuales o líneas de productos con base en las actividades de valor agregado que integran ese producto.¹² Por lo tanto, este método contable es muy útil para realizar un análisis de la cadena de valor de las actividades de una empresa para tomar decisiones de subcontratación. En contraste, la contabilidad de costos tradicional se centra en valuar el inventario de una empresa con propósitos de reporte financiero. Para obtener el costo de una unidad, por lo general los contadores de costos suman la mano de obra directa al costo de los materiales. Después, calculan los gastos generales, desde el arrendamiento hasta los gastos de IyD, con base en el número de horas laborales directas que se requieren para fabricar un producto. Para obtener el costo unitario, dividen el total entre el número de artículos fabricados durante el periodo bajo consideración.

La contabilidad de costos tradicional es útil cuando la mano de obra directa constituye la mayor parte de los costos totales y la empresa fabrica sólo algunos productos que requieren los mismos procesos. Esto pudo haber sido válido a principios del siglo XXI, pero actualmente ya no es importante, cuando los gastos generales justifican hasta 70% de los costos de manufactura. Según Bob Van Der Linde, director general de una empresa de servicios de fabricación por contrato con sede en San Diego, California, “los gastos generales representan entre 80 y 90% en nuestra industria, por lo que los errores de asignación generan errores de precios, lo que puede quebrar fácilmente a la empresa”.¹³ Por lo tanto, la asignación adecuada de costos indirectos y gastos generales se ha convertido en paso crucial del proceso de toma de decisiones. El sistema tradicional, que se enfoca en los costos y se basa en el volumen, subestima en forma sistemática el costo por unidad de productos con bajos volúmenes de ventas y un alto grado de complejidad. De modo similar, exagera el costo por unidad de productos con altos volúmenes de ventas y un bajo grado de complejidad.¹⁴ Cuando Chrysler utilizó el ABC, descubrió que el costo verdadero de algunas partes utilizadas en la fabricación de automóviles era 30 veces mayor que el había calculado la empresa anteriormente.¹⁵

La contabilidad ABC permite a los contadores cargar costos con más exactitud que con el método tradicional porque asigna los gastos generales en forma más precisa. Por ejemplo, imagine una línea de producción en una planta donde se fabrican plumas negras en altos volúmenes y plumas azules en bajos volúmenes. Suponga que se requieren ocho horas para volver a equipar (reprogramar la maquinaria) para cambiar la producción de un tipo de pluma al otro. Los costos totales incluyen los suministros (los mismos para ambas plumas), la mano de obra directa de los trabajadores de línea y los gastos generales de la fábrica. En este caso, una gran parte del costo de gastos generales es el costo de reprogramación de la maquinaria para cambiar de una pluma a la otra. Si la empresa produce diez veces más

plumas negras que azules, el costo de los gastos de reprogramación se asignará diez veces más a las primeras bajo los métodos tradicionales de contabilidad de costos. Sin embargo, este enfoque subestima el costo verdadero de la fabricación de las plumas azules.

En contraste, la contabilidad ABC desglosa primero las actividades implicadas en la fabricación de plumas. En consecuencia, es muy fácil observar que la actividad de cambiar plumas es la que dispara el costo de la reprogramación. El método ABC calcula el costo promedio del ajuste de la maquinaria y lo cobra a cada lote de plumas que requiere reprogramación, sin importar el tamaño de la producción. De esta forma, cada producto absorbe sólo los costos de los gastos generales que realmente consume. Así, la administración se puede dar cuenta de que sus plumas azules cuestan casi el doble que las plumas negras. A menos que la empresa cobre un precio más alto por las azules, no podrá obtener un beneficio de ellas. A no ser que exista una razón estratégica para ofrecer plumas azules (como un cliente clave que debe contar con un número pequeño de plumas azules por cada pedido grande de plumas negras o una tendencia de marketing que favorece a aquéllas sobre éstas), la empresa obtendrá beneficios mucho mayores si detiene totalmente la fabricación de plumas azules.¹⁶

Administración de riesgos empresariales

La **administración de riesgos empresariales (ERM)**, por sus siglas en inglés, *Enterprise risk management*) es un proceso integrado que involucra a toda una corporación para manejar las incertidumbres que pudieran influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos que ella se haya fijado. En el pasado, la administración del riesgo se realizaba en forma fragmentada dentro de las funciones o unidades de negocio. Había personas que administraban el riesgo de procesos, otras el de seguridad, así como riesgos de seguros, financieros y de diversos tipos. Como resultado de este enfoque fragmentado, las empresas enfrentaban enormes riesgos en algunas áreas del negocio y manejaban excesivamente riesgos mucho menores en otras áreas. La ERM ha sido adoptada debido a la cantidad creciente de incertidumbre ambiental que puede afectar a toda una corporación. Por lo tanto, el director de riesgos es uno de los puestos directivos de mayor crecimiento en las corporaciones estadounidenses.¹⁷ Microsoft utiliza el análisis de escenarios para identificar riesgos empresariales clave. Según el tesorero de Microsoft, Brent Callinicos, “los escenarios son realmente aquello de lo que tratamos de protegernos”.¹⁸ Los escenarios eran la posibilidad de un terremoto en la región de Seattle y una fuerte caída del mercado de valores.

El proceso de calificación de riesgos incluye tres etapas:

1. Identificar los riesgos a través del análisis de escenarios o la tormenta de ideas para realizar autoevaluaciones de riesgos.
2. Clasificar los riesgos mediante alguna escala de efecto y probabilidad.
3. Medir los riesgos por medio del empleo de algún estándar acordado.

Algunas empresas están usando metodologías de valor en riesgo o VAR (por sus siglas en inglés, *value at risk*) (efecto de acontecimientos poco probables en mercados normales) y pruebas de tensión (efecto de acontecimientos posibles en mercados anormales) para medir el efecto potencial de los riesgos financieros que enfrentan. DuPont utiliza las herramientas de medición de las ganancias en riesgo (EAR, por sus siglas en inglés, *earnings at risk*) para medir el efecto del riesgo en las ganancias reportadas. Posteriormente, administra el riesgo a un nivel específico de ganancias basado en el “apetito de riesgo” de la empresa. Con este enfoque integrado, DuPont puede ver la forma en que los riesgos afectan la probabilidad de lograr ciertos objetivos de ganancias.¹⁹

Principales medidas de rendimiento corporativo

Los días en los cuales se usaban en forma aislada medidas financieras sencillas como el ROI o las EPS para evaluar el rendimiento corporativo general están llegando a su fin. Ahora, los analistas recomiendan una amplia gama de métodos para evaluar el éxito o fracaso de una estrategia. Algunos de estos métodos son las medidas de partes interesadas, el valor para los accionistas y el enfoque de cuadro de mando integral. Aunque cada uno de estos métodos tiene tanto partidarios como detractores, la tendencia actual se orienta claramente hacia medidas financieras más complicadas y un uso creciente de me-

didadas no financieras de rendimiento corporativo. Por ejemplo, la investigación indica que, actualmente, las empresas que siguen estrategias que se basan en la innovación y el desarrollo de nuevos productos prefieren las medidas no financieras en vez de las financieras.²⁰

Medidas financieras tradicionales

La medida de rendimiento corporativo (en cuanto a beneficios) más usada comúnmente es el **rendimiento sobre la inversión (ROI)**. Éste es simplemente el resultado de dividir el ingreso neto antes de impuestos entre el monto total invertido en la empresa (medido generalmente por los activos totales). A pesar de que el uso del ROI tiene ciertas ventajas, también posee diversas limitaciones (vea la **tabla 11.1**). Aunque el ROI da la impresión de objetividad y precisión se puede manipular con facilidad.

La medida **ganancias por acción (EPS)**, por sus siglas en inglés, *earnings per share*), que implica dividir las ganancias netas entre el monto de acciones ordinarias, también presenta varias deficiencias, tal como una evaluación de rendimiento pasado y futuro. En primer lugar, como existen principios contables alternos que están disponibles, EPS puede tener valores diferentes que son igualmente aceptables, según el principio seleccionado para su cálculo. En segundo lugar, como EPS se basa en el ingreso acumulado, la conversión del ingreso en efectivo puede ser a corto plazo o estar retrasada. Por lo tanto, EPS no toma en cuenta el valor temporal del dinero. El **rendimiento sobre patrimonio (ROE)**, por sus siglas en inglés, *return on equity*), que consiste en dividir el ingreso neto entre el patrimonio total, también tiene limitaciones porque deriva de datos basados en la contabilidad. Además, a menudo, EPS y ROE no se relacionan con el valor de las acciones de la empresa.

El **flujo de efectivo operativo**, que es el monto de dinero generado por una empresa antes de restar los costos de financiamiento e impuestos, es una medida amplia de los fondos con que cuenta. Éste

TABLA 11-1
VENTAJAS Y
LIMITACIONES DEL
USO DEL ROI
COMO MEDIDA
DEL RENDIMIENTO
CORPORATIVO

Antes de usar el rendimiento sobre la inversión como una medida de rendimiento corporativo, considere sus ventajas y limitaciones.

Ventajas

- El ROI es una cifra integral y única que incluye todos los ingresos, costos y gastos.
- Se puede usar para evaluar el desempeño de un administrador general de una división o UEN.
- Se puede comparar con el de otras empresas para ver cuál de ellas tiene un mejor rendimiento.
- Proporciona un incentivo para usar eficientemente los activos circulantes y adquirir nuevos activos sólo cuando éstos incrementen los beneficios en forma significativa.

Limitaciones

- El ROI es muy sensible a la política de depreciación, pues se puede aumentar mediante el registro del valor de los activos a través de una depreciación acelerada.
- Puede desalentar la inversión en nuevas instalaciones o el mejoramiento de las ya existentes. Las plantas antiguas con activos depreciados tienen ventaja sobre las plantas más nuevas en la obtención de un ROI más alto.
- Proporciona un incentivo a los administradores de división para establecer precios de transferencia tan altos como sea posible a bienes vendidos a otras divisiones y cabildear por una política corporativa que favorezca las transferencias internas en vez de las compras a otras empresas.
- Los administradores tienden a centrarse más en el ROI a corto plazo que en su uso a largo plazo. Esta actitud proporciona un incentivo para la desviación de metas y otras consecuencias disfuncionales.
- El ROI no es comparable a través de industrias que operan con ventaja bajo diferentes condiciones.
- Es afectado por la economía en general y tiende a ser más alto en época de prosperidad y más bajo en una recesión.
- Es afectado por prácticas de inventario (LIFO o FIFO) y la inflación.

es el ingreso neto de la empresa más la depreciación menos el agotamiento, la amortización, los gastos por intereses y los gastos por impuestos sobre la renta.²¹ Algunos especialistas en tomas de control consideran un **flujo de efectivo libre** mucho más reducido: la cantidad de dinero que un nuevo propietario puede extraer de la empresa sin perjudicar al negocio. Éste es el ingreso neto más la depreciación, el agotamiento y la amortización menos los gastos de capital y los dividendos. La razón de flujo de efectivo libre es muy útil para evaluar la estabilidad de un proyecto empresarial.²² Aunque el flujo de efectivo es más difícil de manipular que las ganancias, la cifra se puede inflar por medio de la venta de cuentas por cobrar, la clasificación de cheques en circulación como cuentas por pagar, la venta de valores y la capitalización de ciertos gastos, como la publicidad de respuesta directa.²³

Debido a éstas y otras limitaciones, el ROI, las EPS, el ROE y el flujo de efectivo operativo no son, por sí mismas, medidas adecuadas de rendimiento corporativo. Al mismo tiempo, estas medidas financieras tradicionales son muy apropiadas cuando se utilizan junto con medidas financieras complementarias y no financieras (vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.1** para conocer un ejemplo de medidas de rendimiento cuestionables que se han utilizado en vez de las medidas financieras tradicionales).

Medidas de las partes interesadas

Cada parte interesada tiene su propia serie de criterios para determinar qué tan bien se desempeña la corporación. Por lo general, estos criterios se relacionan con los efectos directos e indirectos de las actividades corporativas en las preocupaciones de las partes interesadas. La administración de alto nivel debe establecer una o más sencillas **medidas de las partes interesadas** para cada categoría de éstas, de tal manera que pueda mantenerse al tanto de sus preocupaciones (vea la **tabla 11.2**).

Valor para los accionistas

Debido a la creencia de que las cifras basadas en la contabilidad, como el ROI, el ROE y las EPS no son indicadores confiables del valor económico de una corporación, muchas empresas usan el valor para los accionistas como una mejor medida de rendimiento corporativo y la eficacia de la administración estratégica. El **valor para los accionistas** se define como el valor actual de la corriente futura proyectada de flujos de efectivo de un negocio más el valor de la empresa si ésta se liquidara. Bajo el argumento de que el propósito de una empresa es aumentar la riqueza de los accionistas, el análisis de este parámetro se concentra en el flujo de efectivo como la medida clave de rendimiento. En consecuencia, el

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.1

“Eyeballs” y usuarios únicos mensuales: medidas de rendimiento cuestionables

Cuando el equipo de relaciones con inversionistas de Amazon.com fue a Denver en septiembre de 2000 para buscar financiamiento de Marsico Capital Management, una empresa de fondos de inversión, presentó su historia de rendimiento usual. Aunque la empresa nunca había generado beneficios, el equipo dijo que Amazon.com tenía la ventaja de “ser la primera en vender” y que su sitio web recibía una cifra extremadamente alta de “eyeballs” y “visitantes mensuales exclusivos”. Aunque este tipo de presentaciones habían recaudado en el pasado millones de dólares para la empresa en compras de acciones, ésta fracasó. Marsico estaba más interesada en cuándo la empresa sería una entidad rentable. El equipo de Amazon.com salió con las manos vacías.

Hasta el año 2000, los inversionistas habían estado tan enamorados con nuevas empresas por internet que habían tomado decisiones con base en medidas novedosas de rendimiento y la valuación de la empresa. Consideraban medidas como *stickiness* o *pegajosidad* (duración de la visita al sitio web), *eyeballs* o *globos oculares* (número de personas

que visitan un sitio) y *mindshare* o *conocimiento o recuerdo publicitario* (reconocimiento de marca). Las fusiones y adquisiciones eran valoradas en múltiplos de *MUU* (usuarios únicos mensualmente) o incluso en usuarios registrados. Como casi todas las empresas dot.com (por internet) no lograron obtener beneficios, los inversionistas y analistas usaban estas medidas para calcular lo que las compañías podrían valer en el futuro. Una vez que los analistas se dieron cuenta de que estas valuaciones eran inútiles, los precios de las acciones perdieron casi todo su valor y, para 2001, la mayoría de las empresas dot.com estaban fuera del negocio.

Fuentes: E. Schonfeld, “How Much Are Your Eyeballs Worth?”, *Fortune* (21 de febrero de 2000), págs. 197-204; N. Byrnes, “Eyeballs, Bah! Figuring Dot-Coms’ Real Worth”, *Business Week* (30 de octubre de 2000), pág. 62; R. Barker, “Amazon: Cheaper—But Cheap Enough?”, *Business Week* (4 de diciembre de 2000), pág. 172.

TABLA 11-2 EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA "ESTAR AL TANTO" DE LAS PARTES INTERESADAS

Categoría de las partes interesadas	Posibles medidas a corto plazo	Posibles medidas a largo plazo
Clientes	Ventas (en dólares y volumen) Nuevos clientes Número de necesidades satisfechas de nuevos clientes ("intentos")	Crecimiento de las ventas Rotación de la base de clientes Capacidad para controlar los precios
Proveedores	Costo de materias primas Tiempo de entrega Inventario Disponibilidad de las materias primas	Tasas de crecimiento de: Costos de materias primas Tiempo de entrega Inventario Nuevas ideas de proveedores
Comunidad financiera	EPS	Capacidad para convencer a Wall Street de la estrategia
Precio de las acciones	Crecimiento en ROE Número de listas de "compra" ROE	
Empleados	Número de sugerencias Productividad Número de quejas	Número de promociones internas Rotación
Congreso	Número de nuevas leyes que afectan a la empresa Acceso a miembros clave y al personal	Número de nuevas regulaciones que afectan a la industria Proporción de encuentros "de cooperación" y "competitivos"
Defensor de consumidores (DC)	Número de reuniones Número de encuentros "hostiles" Número de veces que se formaron coaliciones Número de acciones legales	Número de cambios de la política debido a DC Número de "llamadas de emergencia" iniciadas por DC
Ambientalistas	Número de reuniones Número de encuentros hostiles Número de veces que se formaron coaliciones Número de quejas de la EPA (por sus siglas en inglés, US Environmental Protection Agency; Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos) Número de acciones legales	Número de cambios de la política debido a ambientalistas Número de "llamadas de emergencia" de ambientalistas

Fuente: R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Ballinger Publishing Company, 1984), pág. 179. Copyright © 1984 por R. E. Freeman. Reimpreso con permiso de R. Edward Freeman.

valor de una corporación es el valor de sus flujos de efectivo descontados a su valor presente, usando el costo de capital del negocio como tasa de descuento. Tan pronto como los rendimientos de un negocio superan a su costo de capital, el negocio creará valor y valdrá más que el capital invertido en él.

La empresa consultora Stern Stewart & Company, con sede en Nueva York, diseñó y popularizó dos medidas de valor para los accionistas: el valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés, *Economic Value Added*) y el valor de mercado agregado (MVA, por sus siglas en inglés, *Market Value Added*). Un principio básico del EVA y del MVA es que las empresas no deben invertir en proyectos a menos de que puedan generar un beneficio superior al costo de capital. Stern Stewart afirma que una deficiencia de las medidas tradicionales basadas en la contabilidad es que suponen que el costo de capital es de cero.²⁴ Empresas reconocidas, como Coca-Cola, General Electric, AT&T, Whirlpool, Quaker Oats, Eli Lilly, Georgia-Pacific, Polaroid, Sprint, Teledyne y Tenneco han adoptado MVA o EVA como la mejor medida de rendimiento corporativo. Según el director general de Sprint, Art Krause, "a diferencia de EPS, que mide resultados contables, el MVA estima el verdadero rendimiento económico".²⁵

El **valor económico agregado (EVA)** se ha convertido en un método de valor para los accionistas extremadamente popular para medir el rendimiento corporativo y de divisiones y es probable que esté en vías de reemplazar al ROI como la medida de rendimiento estándar. Este parámetro mide la diferencia entre los valores antes de la estrategia y después de ella en la empresa. En pocas palabras, el EVA es el ingreso operativo después de impuestos menos el costo de capital anual total. La fórmula para medir el EVA es:

$$\text{EVA} = \text{ingreso operativo después de impuestos} - (\text{inversión en activos} \times \text{costo de capital promedio ponderado})^{26}$$

El costo de capital combina el costo de la deuda y el patrimonio. El costo anual del capital de deuda es el interés que cobran los bancos y tenedores de bonos de la empresa. Para calcular el costo del patrimonio, suponga que los accionistas ganan por lo general aproximadamente 6% más en acciones que en bonos gubernamentales. Si los bonos de la tesorería a largo plazo se venden a 7.5%, el costo del patrimonio de la empresa debe ser de 13.5%, y más alto si la empresa está en una industria riesgosa. El costo general del capital es el costo promedio ponderado del capital de deuda y patrimonio de la empresa. La inversión en activos es el monto total de capital invertido en la empresa, incluyendo los edificios, máquinas, computadoras e inversiones en IyD y capacitación (los costos se distribuyen anualmente durante su vida útil). Como el estado financiero típico subestima la inversión realizada en una empresa, Stern Stewart ha identificado 150 ajustes posibles, antes de calcular el EVA.²⁷ Multiplicar la inversión total en activos de la empresa por el costo promedio ponderado del capital. Restar esa cifra del ingreso operativo después de impuestos. Si la diferencia es positiva, la estrategia (y la administración que la emplea) está generando valor para los accionistas. Si es negativa, la estrategia está destruyendo el valor para los accionistas.²⁸

Roberto Goizueta, ex director general de Coca-Cola, explicó: “Reunimos capital para hacer un concentrado y lo vendemos con un beneficio operativo. Entonces, pagamos el costo de ese capital. Los accionistas se embolsan la diferencia”.²⁹ Los administradores pueden mejorar el EVA de su empresa o unidad de negocio si: 1) ganan más beneficios sin usar más capital, 2) usan menos capital y 3) invierten capital en proyectos de alto rendimiento. Algunos estudios han comprobado que las empresas que usan el EVA superan a su competidor promedio en 8.43% de rendimiento total anual.³⁰ Sin embargo, el EVA tiene algunas limitaciones. Entre otras cosas, no tiene bajo su control las diferencias de tamaño de plantas o divisiones. Al igual que el ROI, los administradores pueden manipular las cifras. Del mismo modo que el ROI, el EVA es una medida después del hecho y no se puede usar como un control de dirección.³¹ Aunque sus partidarios argumentan que (a diferencia del rendimiento sobre la inversión, el patrimonio o las ventas) tiene una fuerte relación con el precio de las acciones, otros estudios no apoyan este argumento.³²

El **valor de mercado agregado (MVA)** es la diferencia entre el valor de mercado de una corporación y el capital que aportan los accionistas y prestamistas. Al igual que el valor actual neto, mide el cálculo que hace el mercado del valor actual neto de los proyectos de inversión de capital, pasados y futuros de una empresa. Como tal, el MVA es el valor actual del EVA futuro.³³ Para calcular el MVA:

1. Sume todo el capital que se ha invertido en una empresa, incluyendo el de los accionistas, los tenedores de bonos y las ganancias retenidas.
2. Reclasifique ciertos gastos contables, como IyD, para reflejar que son realmente inversiones en ganancias futuras, lo cual proporciona el capital total de la empresa. Hasta ahora, éste es el mismo enfoque utilizado para calcular el EVA.
3. Con base en el precio actual de las acciones obtenga el valor total de las acciones en circulación y súmelo a la deuda de la empresa, lo que da como resultado el valor de mercado de la empresa. Si éste es mayor que todo el capital invertido en ella, la empresa tiene un MVA positivo, lo que significa que la administración (y la estrategia que ésta sigue) ha creado riqueza. Sin embargo, en algunos casos, el valor de mercado de la firma es en realidad menor que el capital invertido en ella, lo que significa que la riqueza de los accionistas se está destruyendo.

Microsoft, General Electric, Intel y Coca-Cola tienen MVA altos en Estados Unidos, en tanto que los de General Motors y RJR Nabisco son bajos.³⁴ Algunos estudios han demostrado que el EVA es un indicador del MVA. Varios años sucesivos de EVA positivo conduce generalmente a un incremento del

MVA.³⁵ La investigación revela también que la rotación de directores generales se relaciona de manera significativa con el MVA y el EVA, no así con el ROA y el ROE no. Esto sugiere que el EVA y el MVA son medidas más adecuadas para la evaluación que hace el mercado de la estrategia y la administración de una empresa que las medidas tradicionales de rendimiento corporativo.³⁶ No obstante, estas medidas consideran sólo los intereses financieros de los accionistas y pasan por alto otras partes interesadas, como los ambientalistas y los empleados.

Enfoque de cuadro de mando integral: uso de medidas de rendimiento clave

En vez de evaluar una corporación con base en algunas medidas financieras, Kaplan y Norton proponen un “cuadro de mando integral” que incluye medidas tanto financieras como no financieras.³⁷ Este enfoque es especialmente útil dado que la investigación indica que los activos no financieros explican entre 50 y 80% del valor de una empresa.³⁸ El **cuadro de mando integral** combina medidas financieras que expresan los resultados de acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejoramiento de la corporación, es decir, los conductores del rendimiento financiero futuro. La administración debe desarrollar metas u objetivos en cada una de las cuatro áreas siguientes:

1. **Financiera:** ¿qué impresión se da a los accionistas?
2. **Clientes:** ¿cómo perciben los clientes a la empresa?
3. **Perspectiva empresarial interna:** ¿en qué debe sobresalir?
4. **Innovación y aprendizaje:** ¿se puede proseguir el proceso de mejora y creación de valor?

Posteriormente, a cada meta de cada área (por ejemplo, evitar la quiebra del área financiera) se le asigna una o más medidas, así como un objetivo y una iniciativa. Estas medidas son consideradas como **medidas de rendimiento clave**, es decir, medidas básicas para lograr una opción estratégica deseada.³⁹ Por ejemplo, una empresa podría incluir el flujo de efectivo, el crecimiento de las ventas trimestrales y el ROE como medidas para lograr el éxito en el área financiera. Podría incluir la participación en el mercado (meta de posición competitiva) y el porcentaje de las nuevas ventas de nuevos productos (meta de aceptación del cliente) como medidas bajo la perspectiva del cliente. También podría considerar el tiempo del ciclo y el costo unitario (meta de excelencia en manufactura) como medidas bajo la perspectiva empresarial interna. Además, podría integrar el tiempo requerido para desarrollar los productos de nueva generación (objetivo de liderazgo tecnológico) bajo la perspectiva de innovación y aprendizaje.

Una encuesta realizada por Bain & Company reportó que 50% de las empresas *Fortune 1000* de Norteamérica y alrededor de 40% de Europa usan una versión del cuadro de mando integral.⁴⁰ Otra encuesta informó que más de la mitad de las empresas *Fortune's Global 1000* utiliza el cuadro de mando integral.⁴¹ Un estudio de empresas *Fortune 500* de Estados Unidos y empresas *Post 300* de Canadá reveló que las medidas no financieras más populares eran la satisfacción del cliente, el servicio a éste, la calidad del producto, la participación de mercado, la productividad, la calidad del servicio y las competencias centrales. El desarrollo de nuevos productos, la cultura corporativa y el crecimiento de mercado no quedaron muy lejos de estas medidas.⁴² Por ejemplo, CIGNA usa el cuadro de mando integral para determinar el monto de los bonos de sus empleados.⁴³ La experiencia corporativa con el cuadro de mando integral revela que las empresas deben ajustar el sistema a su situación, no sólo adoptarlo como una receta de cocina. Cuando el cuadro de mando integral complementa la estrategia corporativa, mejora el rendimiento. El uso de este método en forma mecánica, sin ninguna relación con la estrategia, dificulta el desempeño e incluso puede disminuirlo.⁴⁴

Evaluación de la administración de alto nivel y la junta directiva

La junta directiva, por medio de su estrategia, auditoría y comités de compensación, evalúa detenidamente el desempeño laboral del director general y del equipo de administradores de alto nivel. Por supuesto, se interesa sobre todo en la rentabilidad corporativa general medida cuantitativamente con el ROI, ROE, EPS y valor para los accionistas. La ausencia de rentabilidad a corto plazo contribuye ciertamente al despido de cualquier director general. No obstante, la junta directiva también considera otros factores.

Los miembros de los comités de compensación de las juntas directivas actuales concuerdan generalmente en que la capacidad de un director general para establecer la administración estratégica, integrar un equipo directivo y proporcionar liderazgo son más importantes a largo plazo que algunas medidas cuantitativas. La junta directiva debe evaluar a la administración de alto nivel no sólo con medidas cuantitativas típicas orientadas hacia la producción, sino también con parámetros de comportamiento, es decir, factores relacionados con sus prácticas de dirección estratégica. Los detalles específicos que una junta utiliza para evaluar a su administración de alto nivel deben surgir de los objetivos que ambas partes acordaron anteriormente. Si se seleccionaron como objetivos del año (o de cinco años) lograr mejores relaciones con la comunidad local y mejorar las prácticas de seguridad en las áreas laborales, estos puntos se deben incluir en la evaluación. Además, también es necesario considerar otros factores que conducen a la rentabilidad, como la participación en el mercado, la calidad del producto o la intensidad de la inversión. Aunque el número de juntas directivas que realizan evaluaciones sistemáticas de sus directores generales está en aumento, se calcula que no más de la mitad de las juntas directivas las llevan a cabo.

Sólo 40% de las grandes corporaciones efectúa evaluaciones formales de desempeño de sus juntas directivas. Las evaluaciones de cada director son todavía menos comunes. Las corporaciones que han utilizado con éxito sistemas de evaluación del desempeño de sus juntas directivas son Target, Bell South, Raytheon y Gillette.⁴⁵ *Business Week* publica anualmente una lista de las mejores y peores juntas directivas de Estados Unidos.

Instrumento de retroalimentación para presidentes y directores generales. Un número creciente de empresas evalúa a sus directores generales mediante un cuestionario de 17 preguntas desarrollado por Ram Charan, una autoridad en gobierno corporativo. El cuestionario se centra en cuatro áreas clave: 1) rendimiento de la empresa, 2) liderazgo de la organización, 3) formación de equipos y sucesión de la dirección y 4) liderazgo de usuarios externos.⁴⁶ Después de tomar una hora para completar el cuestionario, la junta directiva de KeraVision, Inc., lo usó como una base de una plática prolongada con el director general, Thomas Loarie. La junta lo criticó por “no moderar el entusiasmo con la realidad” y lo urgió a desarrollar un plan claro de sucesión directiva. La evaluación ocasionó que Loarie involucrara más a la junta directiva en el proceso de establecer los objetivos primarios de la empresa y analizar “dónde está, hacia dónde quiere ir y el ambiente operativo”.⁴⁷

Auditoría administrativa. Las auditorías administrativas son muy útiles para las juntas directivas en el proceso de evaluación del manejo que hace la administración de diversas actividades corporativas. Las auditorías administrativas se desarrollaron para evaluar actividades como la responsabilidad social corporativa, áreas funcionales como el departamento de marketing y otras como la división internacional. Estas auditorías pueden ser útiles si las juntas directivas han seleccionado áreas funcionales o actividades específicas que deben ser mejoradas.

Auditoría estratégica. La auditoría estratégica que se presenta en el **apéndice 1.A** del capítulo 1 es un tipo de auditoría administrativa, pues proporciona una lista de preguntas, por área o tema, que permite realizar un análisis sistemático de diversas funciones y actividades corporativas. Es un tipo de auditoría administrativa muy útil como herramienta de diagnóstico para señalar áreas problemáticas a nivel corporativo y destacar fortalezas y debilidades organizacionales, así como oportunidades y amenazas ambientales (FODA).⁴⁸ Este instrumental ayuda a determinar por qué cierta área crea problemas a una corporación y a generar soluciones para el problema. Por lo tanto, es muy útil para evaluar el desempeño de la administración de alto nivel.

Principales medidas de rendimiento divisional y funcional

Las empresas usan diversas técnicas para evaluar y controlar el rendimiento de divisiones, unidades estratégicas de negocio (UEN) y áreas funcionales. Si una corporación está integrada por UEN o divisiones, utilizará muchas de las mismas medidas de rendimiento (ROI o EVA, por ejemplo) que usa para evaluar el rendimiento corporativo general. En la medida en que pueda aislar unidades funcionales específicas como IyD, la corporación podrá desarrollar centros de responsabilidad. También usará medidas funcionales típicas, como participación de mercado y ventas por empleado (marketing), costos unita-

rios y porcentaje de defectos (operaciones), porcentaje de ventas de nuevos productos y número de patentes (IyD) y rotación y satisfacción en el empleo (ARH). Por ejemplo, FedEx usa el software Enhanced Tracker con su base de datos COSMOS para rastrear el progreso de sus 2.5 a 3.5 millones de envíos diarios. A medida que un mensajero completa sus actividades cotidianas, el Enhanced Tracker averigua si la cuenta de paquetes de la persona es igual a la cuenta del Enhanced Tracker. Si la cuenta está errada, el software ayuda a reconciliar las diferencias.⁴⁹

Durante la formulación e implementación de la estrategia, la administración de alto nivel aprueba una serie de programas y **presupuestos operativos** de apoyo para sus unidades de negocio. Durante la evaluación y control, los gastos reales se comparan con los gastos planificados y se evalúa el grado de variación. Por lo general, esta tarea se realiza mensualmente. Además, la administración de alto nivel requiere **informes estadísticos periódicos** que resumen los datos sobre factores clave, como el número de contratos con nuevos clientes, el volumen de órdenes recibidas y cifras de productividad.

Centros de responsabilidad

Se pueden establecer centros de control para supervisar funciones, proyectos o divisiones específicos. Los presupuestos son un tipo de sistema de control que se usa comúnmente para controlar los indicadores financieros de rendimiento. Los **centros de responsabilidad** se usan para aislar una unidad con el fin de evaluarla de manera independiente del resto de la corporación. Por lo tanto, cada centro de responsabilidad tiene su propio presupuesto y se evalúa con relación al uso que da a los recursos presupuestados. Además, cada uno está dirigido por el administrador responsable de su rendimiento. Cada centro utiliza recursos (medidos con base en costos o gastos) para crear un servicio o fabricar un producto (medido en relación con su volumen o ingresos). Existen cinco tipos importantes de centros de responsabilidad, cada uno determinado por la manera en que el sistema de control de la corporación mide estos recursos y los servicios o productos:

1. **Centros de costos estándar:** los **centros de costos estándar** se usan principalmente en instalaciones de manufactura. Los costos estándar (o esperados) de cada operación se calculan con base en datos históricos. Al evaluar el rendimiento del centro, sus costos estándares totales se multiplican por las unidades producidas. El resultado es el costo de producción esperado, que después se compara con el costo de producción real.
2. **Centros de ingresos:** cuando existen **centros de ingresos**, la producción se mide generalmente en unidades o dólares sin considerar los costos de los recursos (por ejemplo, salarios). En consecuencia, el centro se evalúa en relación con su eficacia, sin considerar su eficiencia. Por ejemplo, la eficacia de una región de ventas se determina comparando sus ventas reales con sus ventas proyectadas o del año anterior. Los beneficios no se toman en cuenta porque los departamentos de ventas tienen una influencia muy limitada sobre el costo de los productos que venden.
3. **Centros de gastos:** los recursos se miden en dólares, sin considerar los costos de los productos o servicios. De esta forma, los presupuestos se elaboran para gastos diseñados (costos que se pueden calcular) y para gastos discrecionales (costos que sólo se pueden estimar). Los **centros de gastos** típicos son los departamentos administrativos, de servicio y de investigación. Cuestan dinero a la empresa, aunque sólo contribuyen indirectamente con los ingresos.
4. **Centros de beneficios:** el rendimiento se mide en relación con la diferencia entre los ingresos (que miden la producción) y los gastos (que miden los recursos). Un **centro de beneficios** se establece comúnmente siempre que una unidad organizacional tiene control tanto sobre sus recursos como sobre sus productos o servicios. Cuando tienen este tipo de centros, las empresas se pueden organizar en divisiones de líneas de productos independientes. El administrador de cada división recibe autonomía en la medida en que pueda mantener los beneficios a un nivel satisfactorio o mejor.

Algunas unidades organizacionales, que por lo general no son consideradas como potencialmente autónomas, pueden adquirir autonomía con el propósito de ser evaluadas como centros de beneficios. Por ejemplo, un departamento de manufactura se puede convertir de un centro de costos estándar (o centro de gastos) en uno de beneficios; se le permite cobrar un precio de transferencia

por cada producto que “vende” al departamento de ventas. La diferencia entre el costo de manufactura por unidad y el precio de transferencia acordado es el “beneficio” de la unidad.

El **precio de transferencia** se usa comúnmente en corporaciones integradas verticalmente y funciona bien cuando un precio se puede determinar fácilmente para una cantidad determinada de producto. Aunque la mayoría de los expertos concuerda en que los precios de transferencia que se basan en el mercado son la mejor opción, sólo de 30 a 40% de las empresas usan el precio de mercado para establecer el de transferencia (del resto, 50% usa el costo; de 10 a 20% usa la negociación).⁵⁰ Sin embargo, cuando un precio no se puede establecer fácilmente, el poder de negociación relativo de los centros, más que las consideraciones estratégicas, tiende a influir en el precio acordado. La administración de alto nivel tiene la obligación de garantizar que estas consideraciones políticas no aplasten a las estratégicas. De otro modo, las cifras de beneficios de cada centro estarán sesgadas y proporcionarán información deficiente para la toma de decisiones estratégicas tanto a nivel corporativo como divisional.

5. **Centros de inversión:** debido a que muchas divisiones de grandes corporaciones de manufactura usan activos importantes para fabricar sus productos, su base de activos se debe contabilizar en su evaluación del rendimiento. Por lo tanto, es insuficiente centrarse sólo en los beneficios, como en el caso de los centros de beneficios. El rendimiento de un **centro de inversión** se mide en relación con la diferencia entre sus recursos y sus servicios o productos. Por ejemplo, dos divisiones de una corporación generaron beneficios idénticos, pero una de ellas posee una planta de tres millones de dólares, en tanto que las instalaciones de la otra apenas cuesta 1 millón. Ambas generaron los mismos beneficios, pero una es obviamente más eficiente; la planta más pequeña proporciona a los accionistas un mejor rendimiento sobre su inversión. La medida del rendimiento de un centro de inversión que se usa con mayor frecuencia es el ROI.

La mayoría de las corporaciones de un solo negocio, como Apple Computer, acostumbran a usar una combinación de centros de costos, gastos e ingresos. En estas empresas, la mayoría de los administradores son especialistas funcionales y dirigen con base en un presupuesto. La rentabilidad total se integra a nivel corporativo. Las corporaciones multidivisionales con una línea de productos dominante (como Anheuser-Busch) que se han diversificado en unos cuantos negocios, pero que dependen todavía de una sola línea de productos (como la cerveza) para obtener la mayor parte de sus beneficios e ingresos por lo general cuenta con una combinación de centros de costos, gastos, ingresos y beneficios. Las corporaciones multidivisionales, como General Electric, destacan los centros de inversión, aunque en varias unidades de la empresa también se usan otros tipos de centros de responsabilidad. Sin embargo, un problema con el uso de estos centros es que la separación necesaria para medir y evaluar el rendimiento de una división puede disminuir el nivel de cooperación entre divisiones que se requiere para lograr sinergia para la corporación en general. Este problema se analiza posteriormente en este capítulo, bajo el tema de “Suboptimización”.

Uso del *benchmarking* para evaluar el rendimiento

Según Xerox Corporation, la empresa que inició este concepto en Estados Unidos, el ***benchmarking* o comparación de parámetros** es “el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas frente a los de competidores más fuertes o empresas reconocidas como líderes de la industria”.⁵¹ El *benchmarking*, un programa cada vez más popular, se basa en el concepto de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya utiliza. Implica aprender abiertamente cómo otros hacen algo mejor que nuestra propia empresa de tal manera que ésta no sólo pueda imitar, sino quizá incluso mejorar sus técnicas actuales. El proceso de *benchmarking* implica usualmente los siguientes pasos:

1. Identificar el área o proceso que se desea examinar. Debe ser una actividad que tenga potencial para determinar la ventaja competitiva de una unidad de negocio.
2. Encontrar medidas de desempeño y producción del área o proceso y realizar mediciones.
3. Seleccionar una serie accesible de competidores y las mejores empresas en su clase con las cuales compararse. Con frecuencia, éstas son empresas que están en industrias completamente diferentes, pero que realizan actividades similares. Por ejemplo, cuando Xerox deseaba mejorar su cumplimiento de pedidos, recurrió a L.L. Bean, la exitosa empresa de pedidos por correo, para saber cómo ésta logró la excelencia en esta área.

4. Calcular las diferencias entre las mediciones de rendimiento de la empresa y las de las mejores empresas en su clase y determinar por qué existen esas diferencias.
5. Desarrollar programas tácticos para cerrar las brechas de rendimiento.
6. Implementar los programas y después comparar las nuevas mediciones resultantes con las de las mejores empresas en su clase.

El *benchmarking* produce los mejores resultados en empresas que ya tienen una dirección adecuada. Aparentemente, las empresas con un rendimiento malo se sienten agobiadas por la discrepancia entre su rendimiento y el *benchmarking* y lo consideran demasiado difícil de alcanzar.⁵² Sin embargo, una encuesta realizada por Bain & Company entre 460 empresas de diferentes tamaños de todas las industrias estadounidenses indicó que más de 70% recurría al *benchmarking* de manera importante o limitada.⁵³ Las reducciones de costos van de 15 a 45%.⁵⁴ Además, el *benchmarking* aumenta las ventas, mejora el establecimiento de metas y estimula la motivación de los empleados.⁵⁵ El costo promedio de un estudio de *benchmarking* es de aproximadamente 100,000 dólares y consume 30 semanas de esfuerzo.⁵⁶ Manco, Inc., una pequeña empresa fabricante de cinta adhesiva reforzada ubicada en el área de Cleveland, se compara regularmente con Wal-Mart, Rubbermaid y PepsiCo para competir mejor con el gigante 3M. El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad, un grupo de investigación con sede en Houston, estableció la base de datos Open Standard Benchmarking Collaborative, compuesta por más de 1200 medidas y parámetros individuales que se usan comúnmente, para rastrear el rendimiento de funciones operativas centrales. Las empresas pueden enviar sus datos de rendimiento a esta base de datos en línea para compararse con las mejores empresas y con sus pares de la industria (vea www.apqc.org).

Aspectos de medición internacional

Las tres técnicas usadas con más frecuencia en la evaluación del rendimiento internacional son el ROI, el análisis de presupuestos y las comparaciones históricas. En un estudio, 95% de los funcionarios corporativos entrevistados declaró que usan las mismas técnicas de evaluación para calificar las operaciones extranjeras y nacionales. La tasa de rendimiento fue mencionada como la medida individual más importante.⁵⁷ No obstante, el ROI puede ocasionar problemas cuando se aplica a las operaciones internacionales: debido a las monedas extranjeras, distintos índices de inflación, diferentes tasas fiscales y el uso de precios de transferencia, tanto la cifra de ingreso neto como la base de inversión se pueden distorsionar gravemente.⁵⁸

Un estudio de 79 CMN reveló que los **precios de transferencia internacionales** de una unidad nacional a otra se usan principalmente para minimizar los impuestos, no para evaluar el rendimiento.⁵⁹ Los impuestos son un asunto importante para las CMN, dado que las tasas fiscales corporativas varían de más de 40% en Canadá, Japón, Italia y Estados Unidos a 25% en Bolivia, 15% en Chile y 10 a 15% de Zambia.⁶⁰ Por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos sostiene que muchas empresas japonesas que operan en Estados Unidos han inflado artificialmente el valor de las entregas estadounidenses para reducir los beneficios y, por lo tanto, los impuestos de sus subsidiarias en Estados Unidos.⁶¹ Las partes que fabrica una subsidiaria de una CMN japonesa en un país con impuestos bajos como Singapur pueden ser enviadas a sus subsidiarias ubicadas en un país con impuestos altos como Estados Unidos a un precio tan alto que la subsidiaria reporta pocos beneficios (y, por lo tanto, paga menos impuestos), en tanto que la subsidiaria de Singapur reporta un beneficio muy alto (pero también paga pocos impuestos debido a la tasa fiscal más baja). Así, una CMN japonesa puede contabilizar más beneficios a nivel mundial reportando menos beneficios en países con impuestos altos y más beneficios en países con impuestos bajos. Los precios de transferencia son un factor importante dado que 56% de todo el comercio de la Tríada y un tercio de todo el comercio internacional está integrado por transacciones entre empresas.⁶² De este modo, los precios de transferencia son una forma en que la empresa matriz puede reducir los impuestos y “capturar los beneficios” de una subsidiaria. Otras formas comunes para transferir beneficios a la empresa matriz (con frecuencia denominadas **repatriación de beneficios**) son los dividendos, las regalías y los gastos administrativos.⁶³

Entre las barreras más importantes al comercio internacional están los diferentes estándares para productos y servicios. Existen por lo menos tres categorías estándares: de seguridad y ambientales, eficiencia de energía y procedimientos de evaluación. Organismos como el Instituto de Estándares Británico (BSI-UK, por sus siglas en inglés, British Standards Institute) del Reino Unido, el Comité Japonés de Estándares Industriales (JISC, por sus siglas en inglés, Japanese Industrial Standards Committee), AFNOR de Francia, DIN de Alemania, CSA de Canadá y el Instituto Estadounidense de Estándares han diseñado los estándares que se aplican hoy en día. Estos parámetros crearon tradicionalmente barreras de entrada que sirvieron para fragmentar diversas industrias por país, como la de grandes aparatos electrodomésticos. Los estándares de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) se crearon para armonizar los existentes en la Unión Europea y para servir eventualmente como estándares mundiales, con algunas variaciones nacionales para satisfacer necesidades específicas. Como la Unión Europea (UE) fue la primera en armonizar los diferentes estándares de sus países miembros, es la que define los estándares para el resto del mundo. Además, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) prepara y publica estándares internacionales, los cuales proporcionan un fundamento para establecer asociaciones regionales. CANENA, el Consejo para la Armonización de Normas Electrotécnicas de las Naciones de América, se creó en 1992 para coordinar aún más la armonización de estándares en América del Norte y Sudamérica. También se realizan esfuerzos en Asia para armonizar los parámetros.⁶⁴

Un asunto importante del comercio internacional es la **piratería**. Empresas de países en desarrollo de todo el mundo ganan dinero mediante la fabricación de copias falsificadas de productos de marcas registradas reconocidas y su venta a nivel global. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo ocurre esto.

TEMA GLOBAL

Piratería: De 15 a 20% de los artículos chinos son falsificaciones

“Actualmente, se producen más falsificaciones en China que en cualquier otro lado”, afirma Dan Chow, profesor de leyes de la Universidad Estatal de Ohio. “Sabemos que de 15 a 20% de todos los productos chinos son falsificaciones”. Este panorama incluye productos desde el detergente Tide y la cerveza Budweiser hasta los cigarros Marlboro. Yamaha calcula que cinco de cada seis bicicletas que llevan su nombre de marca son imitaciones. Procter & Gamble calcula que 15%, en China, de los jabones y detergentes de marcas Head & Shoulders, Vidal Sazón, Safeguard y Tide son falsificaciones que cuestan a la empresa 150 millones de dólares en ventas perdidas. En Yiwu, ciudad ubicada a unas cuantas horas de Shanghai, una persona afirmó a un reportero de *60 Minutos* que podía fabricar 1000 pares de zapatos deportivos Nike (falsificados) en diez días a cuatro dólares el par. Según Joseph M. Johnson, presidente de la división China de Bestfoods Asia Ltd., “estamos invirtiendo millones de dólares para combatir la piratería”.

Actualmente, decenas de miles de falsificadores están activos en China. Varían desde fábricas que preparan champú y jabón en cuartos traseros hasta grandes empresas gubernamentales que elaboran bebidas gaseosas y cerveza de imitación. Otras fábricas hacen de todo, desde baterías para vehículos de motor hasta automóviles. Fábricas móviles de discos compactos con equipos de pasterización de discos ópticos falsifican música y software. *60 Minutos* descubrió una pequeña fábrica en Donguan que producía palos y bolsas de golf Callaway a un ritmo de 500 bolsas a la semana. Fábricas ubicadas en las provincias sureñas de Guandong o

Fujian envían sus productos a un centro de distribución, como el de Yiwu. También los envían a través de la frontera a Rusia, Pakistán, Vietnam o Myanmar. Los falsificadores chinos han desarrollado un alcance global a través de sus conexiones con el crimen organizado.

Según la empresa de investigación de mercado Automotive Resources, los márgenes de beneficios de amortiguadores falsificados llegan hasta 80%, en comparación con sólo 15% de los originales. Los falsificadores cobran hasta 80% menos por un filtro de aceite para un Mercedes que los 24 dólares que cuesta uno auténtico.

Los productos falsificados se encuentran en todo el mundo, no sólo en China. El costo mundial de la piratería de software es aproximadamente de 12 millones de dólares al año. Por ejemplo, 27% del software que se vende en Estados Unidos es pirata. Esa cifra aumenta hasta 50% en Brasil, Singapur y Polonia y hasta más de 80% en Vietnam (94%), China (92%), Indonesia (88%), Rusia (87%), Ucrania (87%) y Pakistán (83%).

Fuentes: “The World’s Greatest Fakes”, *60 Minutes*, CBS News (8 de agosto de 2004); “Business Software Piracy”, *Pocket World in Figures 2004* (Londres: Economist & Profile Book, 2003), pág. 60; D. Roberts, F. Balfour, P. Magnusson, P. Engardio y J. Lee, “Chinas’s Piracy Plague”, *Business Week* (5 de junio de 2000), págs. 44-48; “Emerging Market Indicators: Software Piracy”, *The Economist* (27 de junio de 1998), pág. 108; “Piracy’s Big-Business Victims”, *Futurist Update* (diciembre de 2000).

Autoridades en negocios internacionales recomiendan que los sistemas de control y recompensa que usan las CMN globales sean distintos a los que utiliza una CMN multinacional.⁶⁵ Una *CMN multinacional* debe usar controles flexibles en sus unidades extranjeras. La administración de cada unidad geográfica debe contar con mucha libertad operativa, aunque se espera que cumpla algunos objetivos de rendimiento. Debido a que, con frecuencia, las medidas de beneficios y ROI son poco confiables en las operaciones internacionales, se recomienda que la administración de alto nivel de la CMN, en este caso, destaque los presupuestos y las medidas de rendimiento no financieras como la participación de mercado, la productividad, la imagen pública, la moral de los empleados y las relaciones con el gobierno del país huésped.⁶⁶ Se deben usar múltiples medidas para distinguir entre el valor de la subsidiaria y del desempeño de su administración.

Sin embargo, una *CMN global* requiere controles estrictos de sus diversas unidades. Para reducir los costos y ganar una ventaja competitiva, trata de distribuir las operaciones de manufactura y marketing de algunos productos bastante uniformes en todo el mundo. Por lo tanto, sus decisiones operativas clave deben estar centralizadas. Su vigilancia ambiental debe incluir investigación no sólo en cada uno de los mercados nacionales donde compite la CMN, sino también en la “arena global” de la interacción entre mercados. En consecuencia, las unidades extranjeras se evalúan más como centros de costos, de ingresos o de gastos que como centros de inversión o beneficios por que las CMN que operan en una industria global no fabrican todo el producto en el país donde lo venden.

11.3 Sistemas de información estratégica

Para que las medidas de rendimiento produzcan algún efecto en la administración estratégica, primero se deben comunicar al personal responsable de formular e implementar los planes estratégicos. Esta función se lleva a cabo por medio de los sistemas de información estratégica, que pueden ser computarizados o manuales, formales o informales. Una de las razones clave proporcionadas para decretar la quiebra de International Harvest fue la incapacidad de la administración de alto nivel para determinar con precisión su ingreso por clases importantes de productos similares. Debido a esta falencia, la administración siguió tratando de arreglar la empresa en dificultad y no pudo responder con flexibilidad a cambios decisivos y acontecimientos inesperados. En contraste, una de las razones clave del éxito de Wal-Mart ha sido el uso que hace la administración del complejo sistema de información de la empresa para controlar las decisiones de compra. Las cajas registradoras de las tiendas transmiten información cada hora a las computadoras de las oficinas centrales de la empresa. Por consiguiente, los administradores saben con exactitud todas las mañanas cuántas piezas de cada artículo se vendieron el día anterior, cuántas se han vendido durante el año y cómo se pueden comparar las ventas de este año con las del año pasado. El sistema de información permite que todos los pedidos se realicen automáticamente por medio de computadoras, sin ninguna participación administrativa. También permite a la empresa experimentar con nuevos juguetes sin comprometerse con grandes pedidos por adelantado. En síntesis, el sistema permite a los clientes decidir por medio de sus compras los pedidos que se volverán a ordenar.

Planificación de recursos empresariales (ERP)

Muchas corporaciones de todo el mundo han adoptado el software de **planificación de recursos empresariales (ERP)**, por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*). El ERP vincula todas las actividades de negocios importantes de una empresa, desde el procesamiento de pedidos hasta la producción, en una sola familia de módulos de software. El sistema proporciona acceso instantáneo a información crucial a todos los que forman parte de la organización, desde el director general hasta el trabajador de línea. Debido a la capacidad del software ERP para utilizar un sistema de información común a través de las diversas operaciones de una empresa en todo el mundo, se está convirtiendo en el estándar global de los sistemas de información empresariales. Los principales proveedores de este software son SAP AG, Oracle, J. D. Edwards, Peoplesoft, Baan y SSA.

La empresa alemana SAP AG dio origen al concepto con su sistema de software R/3. Por ejemplo, Microsoft usó el R/3 para reemplazar una maraña de 33 sistemas de rastreo financiero en 26 subsidiarias. Aunque costó a la empresa 25 millones de dólares y requirió diez meses para su instalación, el R/3

ahorra anualmente a Microsoft 18 millones de dólares. Coca-Cola utiliza el sistema R/3 para que un administrador que está en Atlanta use su computadora personal para verificar las últimas ventas de botellas de Coca-Cola de 600 mililitros en India. Owens-Corning vislumbra que su sistema R/3 permitirá a los vendedores saber lo que está disponible en cualquier planta o bodega y armar pedidos rápidamente para sus clientes.

Sin embargo, la ERP no es para todas las empresas. El sistema es muy complicado y exige un alto nivel de estandarización a través de toda la corporación. Frecuentemente, su naturaleza demandante obliga a las empresas a cambiar su manera de hacer negocios. Existen tres razones por las que la ERP podría fallar: 1) adaptación insuficiente del software para que se ajuste a la empresa, 2) capacitación inadecuada y 3) apoyo de implementación insuficiente.⁶⁷ Durante el periodo de dos años que se requiere para instalar el R/3, Owens-Corning tuvo que reacondicionar completamente sus operaciones. Como el sistema era incompatible con la cultura corporativa muy orgánica de Apple Computer, la empresa sólo pudo aplicarlo a sus operaciones financieras y de administración de pedidos, pero no a la manufactura. Otras empresas que tuvieron dificultades para instalar y usar la ERP son Whirlpool, Hershey Foods y Stanley Works. En Whirlpool, el software de SAP produjo fallas y retrasos de envíos, lo que ocasionó que Home Depot cancelara su acuerdo para vender productos de Whirlpool.⁶⁸

Apoyo del SI divisional o funcional

A nivel de divisiones o UEN de una corporación, el sistema de información se debe utilizar para apoyar, reforzar o ampliar su estrategia empresarial por medio de su sistema de apoyo de decisiones. Una UEN que sigue una estrategia general de liderazgo en costos puede usar su sistema de información para reducir los costos, ya sea mejorando la productividad laboral o el uso de otros recursos como el inventario o la maquinaria. Merrill Lynch adoptó este enfoque cuando desarrolló el software PRISM para proporcionar a sus 500 oficinas de ventas al detalle un acceso rápido a la información financiera con el propósito de aumentar la eficiencia de los agentes financieros. En contraste, otra UEN podría aplicar una estrategia de diferenciación. Podría usar su sistema de información para agregar exclusividad al producto o servicio y contribuir a la calidad, servicio o imagen a través de las áreas funcionales. FedEx deseaba proporcionar un servicio superior para ganar una ventaja competitiva. Invertió significativamente en varios tipos de sistemas de información para medir y vigilar el rendimiento de su servicio de entregas. En conjunto, estos sistemas de información dieron a FedEx el tiempo de error-respuesta más rápido en su negocio de entregas nocturnas.

11.4 Problemas de medición del rendimiento

La medición del rendimiento es una parte crucial de la evaluación y control. La falta de objetivos cuantificables o estándares de rendimiento y la incapacidad del sistema de información para proporcionar información oportuna y válida son dos problemas de control evidentes. Según Meg Whitman, directora general de eBay, “si no puedes medirlo, no puedes controlarlo”. Por este motivo, eBay tiene una multitud de medidas, desde los ingresos y beneficios totales hasta el *índice de aceptación*, desde el índice de ingresos hasta el valor de los bienes vendidos en el sitio.⁶⁹ Sin medidas objetivas y oportunas, sería extremadamente difícil tomar decisiones operativas y mucho menos estratégicas. Sin embargo, el uso de estándares oportunos y cuantificables no garantiza un buen rendimiento. La misma acción de vigilar y medir el rendimiento podría ocasionar efectos adversos que interfirieran con el rendimiento corporativo general. Entre los efectos adversos más frecuentes se pueden mencionar la orientación a corto plazo y el desplazamiento de metas.

Orientación a corto plazo

Los altos directivos reportan que, en muchos casos, no analizan ni las implicaciones a largo plazo de las operaciones actuales sobre la estrategia que han adoptado ni el efecto operativo de una estrategia

en la misión corporativa. Las evaluaciones a largo plazo no se llevan a cabo con frecuencia porque los directivos: 1) no se han dado cuenta de su importancia, 2) creen que las consideraciones a corto plazo son más importantes que las de largo plazo, 3) no son evaluados personalmente con base en el largo plazo o 4) no tienen el tiempo para hacer un análisis a largo plazo.⁷⁰ No existe una justificación real para la primera y la última razones. Si los directivos reconocen la importancia de las evaluaciones a largo plazo, tratarán de encontrar el tiempo necesario para llevarlas a cabo. Aunque muchos ejecutivos señalan a las presiones inmediatas de la comunidad de inversión y los incentivos a corto plazo y planes de promoción como responsables de la segunda y tercera razones, la evidencia no siempre apoya sus argumentos.⁷¹

En una empresa internacional de manufactura de equipo pesado, los administradores se sentían tan motivados a lograr su meta de ingresos trimestrales que enviaron productos no terminados de su planta ubicada en Inglaterra a una bodega en Holanda para su ensamblaje final. Al enviar los productos sin terminar, pudieron realizar las ventas antes del fin del trimestre, esto es, cumplir su objetivo presupuestado y obtener sus bonos. Desafortunadamente, el alto costo de ensamblar los bienes en un sitio distante (lo que requería no sólo la renta de la bodega, sino también el pago de mano de obra adicional) terminó por reducir los beneficios generales de la empresa.⁷²

Muchas medidas basadas en la contabilidad estimulan la **orientación a corto plazo** en la que los administradores consideran sólo las tácticas corrientes o los asuntos operativos e ignoran los asuntos estratégicos a largo plazo. La **tabla 11.1** indica que una de las limitaciones del ROI como una medida de rendimiento es su naturaleza cortoplacista. En teoría, el ROI no se limita al corto plazo, pero, en la práctica, es a menudo difícil usar esta medida para determinar los beneficios a largo plazo de una empresa. Como los administradores pueden manipular con frecuencia tanto el numerador (ganancias) como el denominador (inversión), la cifra resultante del ROI puede ser no representativa. Los esfuerzos de publicidad, mantenimiento e investigación se pueden reducir. Los cálculos de los beneficios de fondos de pensión, las cuentas por cobrar pendientes y el inventario antiguo son fáciles de ajustar. Los cálculos optimistas de productos devueltos, deudas incobrables e inventario obsoleto inflan las ventas y ganancias del año en curso.⁷³ La remodelación y modernización costosas de las plantas se pueden retrasar siempre que un administrador pueda manipular las cifras de defectos de producción y ausentismo.

Se pueden llevar a cabo fusiones que favorezcan las ganancias del año en curso (y el cheque del año siguiente) en detrimento de los beneficios futuros de la división o corporación. Por ejemplo, una investigación entre 55 empresas que realizaron grandes adquisiciones reveló que, aunque las nuevas firmas tuvieron un rendimiento malo después de la adquisición, la administración de alto nivel de las empresas adquirientes siguió recibiendo incrementos significativos de su compensación.⁷⁴ La determinación de la compensación del director general con base en el tamaño de la empresa y no en el rendimiento de ésta es común y muy probable en empresas que no son supervisadas de cerca por analistas independientes.⁷⁵

La investigación apoya la conclusión de que muchos directores generales y sus amigos que forman parte del comité de compensación de juntas directivas manipulan la información para otorgarse un aumento de sueldo. Por ejemplo, los directores generales tienden a anunciar malas noticias, lo cual reduce el precio de las acciones de la empresa, justo antes de la emisión de opciones sobre acciones. Después de la emisión de las opciones, los directores generales acostumbran anunciar buenas noticias, lo que aumenta el precio de las acciones y hace que sus opciones sean más valiosas.⁷⁶ Los comités de compensación de juntas directivas tienden a ampliar la comparación de grupos de pares fuera de su industria para incluir empresas de menor rendimiento con el fin de justificar un importante aumento de sueldo para el director general. Maniobran de esta forma cuando la empresa tiene un rendimiento bajo, la industria tiene un buen desempeño, el director general ya recibe un sueldo alto y los accionistas son poderosos y activos.⁷⁷

Desplazamiento de metas

Si no se realiza adecuadamente, la vigilancia y medición del rendimiento puede ocasionar una disminución del rendimiento corporativo general. El **desplazamiento de metas** es la confusión de medios con fines y ocurre cuando las actividades, que originalmente tenían la intención de ayudar a los admi-

nistradores a lograr los objetivos corporativos, se convierten en fines en sí mismas o se adaptan para satisfacer fines distintos para las que estaban destinadas. Dos tipos de desplazamiento de metas son la sustitución del comportamiento y la suboptimización.

Sustitución del desempeño

La **sustitución del desempeño** se refiere a un fenómeno que ocurre cuando el personal sustituye actividades que conducen al logro de metas por actividades que no conducen al logro de ellas debido a que se recompensan las actividades erróneas. Los administradores, como la mayor parte del resto del personal, centran más su atención en desempeños que son claramente cuantificables que en los que no lo son. Con frecuencia, los empleados reciben poco o ningún reconocimiento por participar en actividades difíciles de medir, como la cooperación y la iniciativa. No obstante, las actividades que son fáciles de medir podrían tener poca o ninguna relación con el buen rendimiento que se desea. Con todo, las personas racionales tienden a trabajar por las recompensas que ofrece el sistema. En consecuencia, sustituyen los desempeños que son reconocidos y recompensados por otros que son subestimados, sin importar la contribución de éstos al logro de metas. Un estudio de investigación realizado entre 157 corporaciones reveló que la mayoría de las empresas hacían pocos intentos para identificar áreas de rendimiento no financiero que pudieran impulsar su estrategia elegida. Sólo 23% creaba y verificaba constantemente relaciones de causa y efecto entre controles intermedios (como el número de patentes registradas o defectos del producto) y el rendimiento empresarial.⁷⁸

Una broma de la Marina de Estados Unidos resume esta situación: “Lo que inspeccionas (o recompensas) es lo que obtienes”. Si el sistema de recompensa destaca la cantidad y pide escasas calidad y cooperación, el sistema producirá un gran número de productos de baja calidad y clientes insatisfechos.⁷⁹ Una conocida ley que influye en el efecto de la medición sobre el comportamiento es que las medidas cuantificables eliminan a las no cuantificables.

Un ejemplo clásico de sustitución del desempeño ocurrió hace algunos años en Sears. La administración de la firma pensaba que podía mejorar la productividad de los empleados vinculando el rendimiento con las recompensas. Por lo tanto, pagaba comisiones a sus empleados de talleres mecánicos como un porcentaje de cada factura de reparación. Ocurrió una sustitución del comportamiento cuando los empleados modificaron su conducta para adaptarse al sistema de recompensa. Los resultados fueron cargos excesivos a las cuentas de clientes, cobros por trabajos no realizados y un escándalo que empañó la reputación de Sears durante muchos años.⁸⁰

Suboptimización

La **suboptimización** se refiere al fenómeno en el que una unidad optimiza su logro de metas en detrimento de la organización en general. La importancia otorgada por las grandes corporaciones al desarrollo de centros de responsabilidad independientes puede crear algunos problemas a toda la corporación. En la medida en que una división o unidad funcional se considere a sí misma como una entidad separada, podría negarse a cooperar con las demás unidades o divisiones de la misma corporación si, de alguna manera, la cooperación pudiera afectar negativamente la evaluación de su desempeño. La competencia entre divisiones para lograr un ROI alto puede ocasionar que una división se niegue a compartir su nueva tecnología o las mejoras de los procesos de trabajo. El intento de una división de optimizar el logro de sus metas puede causar que otras queden rezagadas y afectar negativamente el rendimiento corporativo general. Un ejemplo común de suboptimización ocurre cuando un departamento de marketing aprueba a un cliente una fecha de envío más cercana como un medio de obtener un pedido y obliga al departamento de manufactura a trabajar horas extras para cumplir su promesa. Los costos de producción aumentan, lo que reduce la eficiencia general del departamento de manufactura. El resultado final podría ser que, aunque el departamento de marketing logre su meta de ventas, la corporación en general no logra la rentabilidad esperada.

11.5 Directrices para el control adecuado

Al diseñar un sistema de control, la administración de alto nivel debe recordar que los controles deben seguir a la estrategia. A menos que éstos le garanticen el uso de la estrategia adecuada para lograr los objetivos, existe una fuerte probabilidad de que los efectos disfuncionales obstaculicen por completo la implementación de los objetivos. Se recomienda aplicar las siguientes directrices:

1. **El control debe incluir sólo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos:** demasiados controles crean confusión. Centrarse en los factores estratégicos mediante la aplicación de la **regla 80/20**: medir 20% de los factores que determinan 80% de los resultados. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.2** para conocer algunas reglas generales que usan los estrategas.
2. **Los controles deben supervisar sólo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición:** si la cooperación entre divisiones es importante para el rendimiento corporativo, se debe establecer alguna forma de medida cualitativa o cuantitativa para supervisar la cooperación.
3. **Los controles deben ser oportunos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde:** los controles de dirección, es decir, los controles que supervisan o miden los factores que influyen en el rendimiento, se deben destacar para advertir los problemas por adelantado.
4. **Se deben usar controles de largo y corto plazos:** si sólo se destacan las medidas de corto plazo, es probable que la administración adopte una orientación con estas características.
5. **Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones:** sólo las actividades o los resultados que quedan fuera del margen de tolerancia predeterminado requieren que se tomen medidas.
6. **Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos:** por lo general, el castigo excesivo por el fracaso produce un desplazamiento de metas. Los administradores alterarán los reportes y ejercerán presión para reducir los estándares.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.2

Algunas reglas generales de estrategia

Los administradores usan muchas reglas generales, como la regla 80/20, cuando deben tomar decisiones estratégicas. Estas “reglas” son principalmente aproximaciones que se basan en años de experiencia práctica. Aunque la mayoría de estas reglas no tienen datos objetivos que las apoyen, con frecuencia los administradores en activo las consideran una forma de calcular el costo o el tiempo necesario para llevar a cabo ciertas actividades. Pueden ser útiles porque ayudan a reducir el número de alternativas a una lista más pequeña con el propósito de realizar un análisis más detallado. A continuación, se describen algunas reglas generales que usan los estrategas experimentados.

Costos indirectos de iniciativas estratégicas

- La regla de los siete de IyD consiste en que por cada dólar invertido en desarrollar un nuevo prototipo, se necesitarán siete dólares para que un producto esté listo para salir al mercado y se requerirán siete dólares adicionales para lograr la primera venta. Estos cálculos no cubren los requerimientos de capital circulante para abastecer los inventarios de distribuidores.

- Los costos del primer año para promover un nuevo producto de consumo corresponden a 33% de las ventas proyectadas para el primer año. Los costos del segundo año deben ser de 20% y los del tercer año de 15%.
- Una innovación patentada razonablemente exitosa requerirá 2 millones de dólares en costos de defensa legal.

Márgenes de seguridad de nuevas iniciativas empresariales

- Una nueva empresa de manufactura debe tener suficiente capital inicial para cubrir un año de costos.
- Una nueva empresa de bienes de consumo debe tener suficiente capital para cubrir dos años de negocios.
- Una nueva empresa de servicios profesionales debe tener suficiente capital para cubrir tres años de costos.

Fuente: R. West y F. Wolek, “Rules of Thumb in Strategic Thinking”, *Strategy & Leadership* (marzo y abril de 1999), pág. 34. Reeditado con permiso de Emerald Group Publishing Limited.

Si la cultura complementa y refuerza la orientación estratégica de una empresa, existe menos necesidad de la existencia de un sistema de control extenso y formal. En el libro *In Search of Excellence*, Peters y Waterman afirman que “cuanto más fuerte sea la cultura y se oriente más hacia el mercado, menos necesidad habrá de contar con manuales de política, organigramas o reglas y procedimientos detallados. En estas empresas, todo el personal sabe lo que debe hacer en la mayoría de las situaciones porque el puñado de valores rectores es clarísimo”.⁸¹ Por ejemplo, en Eaton Corporation, se espera que los empleados mismos vigilen el cumplimiento de las reglas. Si alguien falta mucho al trabajo o busca pleitos con sus colegas, otros miembros del equipo de producción señalan el problema. Según Randy Savage, empleado de Eaton con muchos años de antigüedad, “dicen que aquí no hay jefes, pero si buscas problemas, encuentras uno muy rápido”.⁸²

11.6 Administración de incentivos estratégicos

Para garantizar la congruencia entre las necesidades de una corporación en general y los requerimientos de los empleados como individuos, la administración y la junta directiva deben desarrollar un programa de incentivos que recompense el desempeño deseado. Este enfoque reduce la probabilidad de que surjan problemas de agencia (cuando los empleados trabajan para satisfacer sus propios intereses en vez de crear valor para los accionistas) que se mencionaron en el **capítulo 2**. Los planes de incentivos se deben relacionar de alguna manera con la estrategia de la corporación y sus divisiones. La investigación revela que las políticas de compensación de la empresa afectan su rendimiento.⁸³ Las firmas que usan diferentes estrategias empresariales tienden a adoptar distintas políticas de pago. Por ejemplo, una encuesta realizada a 600 unidades de negocio indica que la mezcla de pago relacionada con una estrategia de crecimiento destaca los bonos y otros incentivos sobre el salario y las prestaciones, en tanto que la mezcla de pago relacionada con una estrategia de estabilidad tiene un efecto inverso.⁸⁴ La investigación revela que los administradores de UEN que tienen elementos de rendimiento a largo plazo en su programa de compensación favorecen una perspectiva con esas características temporales y, por lo tanto, mayores inversiones en IyD, equipo de capital y capacitación de los empleados.⁸⁵ El paquete de compensación típico de un director general está integrado por 21% de salario, 27% de incentivos anuales a corto plazo, 16% de incentivos a largo plazo y 36% de opciones sobre acciones.⁸⁶

Los tres enfoques siguientes fueron adaptados para ayudar a relacionar las mediciones y recompensas con objetivos estratégicos explícitos y marcos de tiempo:⁸⁷

1. **Método de factores ponderados:** el **método de factores ponderados** es particularmente adecuado para medir y recompensar el desempeño de excelentes administradores de UEN y ejecutivos de grupos cuando los factores de rendimiento y su importancia varían de una UEN a otra. Las mediciones de una corporación podrían presentar las siguientes variantes: el rendimiento de UEN de alto crecimiento se mide con base en su participación de mercado, crecimiento de ventas, recompensa futura designada y avance en varios proyectos estratégicos orientados hacia el futuro; en contraste, el rendimiento de UEN de bajo crecimiento se mide con base en el ROI y generación de efectivo, mientras que el rendimiento de UEN de crecimiento moderado se mide por medio de una combinación de estos factores (vea la **tabla 11.3**).
2. **Método de evaluación de largo plazo:** el **método de evaluación de largo plazo** recompensa a los administradores por lograr objetivos establecidos con vista a un periodo de varios años. Un directivo acepta la promesa de recibir un monto de acciones de la empresa o “unidades de rendimiento” (convertibles en dinero o acciones) basado en el rendimiento a largo plazo. Por ejemplo, la junta directiva podría establecer un objetivo específico de crecimiento de las ganancias por acción durante un periodo de cinco años. La entrega de la recompensa estaría sujeta al cumplimiento de ese objetivo de la corporación dentro del plazo designado. Cualquier directivo que dejara la empresa antes de cumplir el objetivo no recibiría nada. La típica importancia otorgada al precio de las acciones hace que este enfoque sea más pertinente para la administración de alto nivel que para los administradores de unidades de negocio. Como los mercados de valores a la alza tienden a aumentar los precios de las acciones de empresas mediocres, ha surgido la tendencia a indexar las opciones sobre acciones a los competidores o al índice Standard & Poor’s 500.⁸⁸ Por ejemplo, General Electric ofreció a su director general 250,000 unidades del plan de acciones por rendimiento (PSU,

TABLA 11-3
ENFOQUE DE
FACTORES
PONDERADOS
HACIA LA
ADMINISTRACIÓN
DE INCENTIVOS
ESTRATÉGICOS

Categoría de la unidad estratégica de negocios	Factor	Valor
Crecimiento alto	Rendimiento sobre los activos	10%
	Flujo de efectivo	0%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	45%
	Aumento de la participación de mercado	45%
	Total	<u>100%</u>
Crecimiento moderado	Rendimiento sobre los activos	25%
	Flujo de efectivo	25%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	25%
	Aumento de la participación de mercado	25%
	Total	<u>100%</u>
Crecimiento bajo	Rendimiento sobre los activos	50%
	Flujo de efectivo	50%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	0%
	Aumento de la participación de mercado	0%
	Total	<u>100%</u>

Fuente: reimpreso de *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, vol. 13, núm. 4, 1984, Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management", pág. 51. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.

por sus siglas en inglés, *performance share units*) vinculadas a metas de rendimiento a cinco años. La mitad de las unidades del PSU se convierten en acciones de GE sólo si la empresa logra un promedio 10% de crecimiento anual de sus operaciones de 10%. La otra mitad se convierte en acciones sólo si el rendimiento total para los accionistas iguala o supera el índice S&P 500.⁸⁹

3. **Método de fondos estratégicos:** el **método de fondos estratégicos** impulsa a los ejecutivos a considerar los gastos de desarrollo como distintos a los gastos que se necesitan para las operaciones corrientes. El estado contable de una unidad corporativa registra los fondos estratégicos como una partida separada por debajo del ROI actual. Por lo tanto, es posible distinguir entre el monto de los gastos consumidos en la generación de ingresos corrientes y el monto invertido en el futuro de una empresa. De esta forma, un administrador puede ser evaluado tanto a corto como a largo plazos y tiene un incentivo para invertir fondos estratégicos en el futuro (vea la **tabla 11.4**).

TABLA 11-4
ENFOQUE DE
FONDOS
ESTRATÉGICOS
DE UN ESTADO DE
GANANCIAS Y
PÉRDIDAS DE
UNA UEN

Ventas	\$12,300,000
Costo de ventas	<u>-6,900,000</u>
Margen bruto	\$ 5,400,000
Gastos generales y administrativos	<u>-3,700,000</u>
Beneficio operativo (rendimiento sobre las ventas)	\$ 1,700,000
Fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	<u>-1,000,000</u>
Ganancias antes de impuestos	<u>\$ 700,000</u>

Fuente: reimpreso de *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, vol. 13, núm. 4, 1984, Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management", pág. 52. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.

Una manera eficaz de lograr los resultados estratégicos deseados a través de un sistema de recompensa consiste en combinar los tres enfoques:

1. Separar los fondos estratégicos de los fondos de corto plazo, como se hace en el método de fondos estratégicos.
2. Desarrollar una gráfica de factores ponderados de cada UEN.
3. Medir el rendimiento sobre tres bases: los beneficios antes de impuestos indicados por el enfoque de fondos estratégicos, los factores ponderados y la evaluación de largo plazo del rendimiento de las UEN y la corporación.

Genentech, General Electric, Adobe, IBM y Textron son algunas empresas en las que los salarios de la administración de alto nivel están sujetos al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.⁹⁰

11.7 Conclusión

Tener una administración estratégica sin evaluación ni control es como jugar fútbol sin ninguna portería. A menos que la administración estratégica mejore el rendimiento, es solamente un ejercicio. En los negocios, la medida final de rendimiento es obtener ganancias. Si las personas no están dispuestas a pagar más de lo que cuesta fabricar un producto o proporcionar un servicio, ese negocio dejará de existir. El capítulo 1 explica que las organizaciones que se basan en una administración estratégica superan a las que no lo hacen. La cuestión es: ¿cómo se mide el rendimiento? ¿Es suficiente medir las ganancias? ¿Comunica el estado de resultados todo lo que se necesita saber? El método acumulativo de contabilidad permite contabilizar una venta aunque todavía no se haya recibido el efectivo. Por lo tanto, una empresa podría ser rentable, pero aún así irse a la quiebra por no poder pagar sus cuentas. ¿Son las ganancias el monto de efectivo disponible al final del año después de pagar los costos y gastos? Pero, ¿qué pasaría si hiciera una venta grande en diciembre y fuera necesario esperar hasta enero para recibir el pago? Al igual que las tiendas al detalle, quizá sea conveniente usar un año fiscal que termine el 31 de enero (para incluir los artículos navideños devueltos que se compraron en diciembre) en vez de un año calendario que finalice el 31 de diciembre. ¿Deben dos administradores recibir el mismo bono cuando sus divisiones obtienen las mismas ganancias, aunque una división sea mucho más pequeña que la otra? ¿Qué pasa con el administrador que dirige la introducción de un nuevo producto el cual no obtendrá ganancias hasta dentro de dos años?

La evaluación y el control son las partes más difíciles de la administración estratégica. Ninguna medida puede decir lo que se necesita saber. Por este motivo, se deben usar no sólo las medidas tradicionales de rendimiento financiero, como las ganancias netas, el ROI y las EPS, sino que también es necesario considerar el uso del EVA o MVA, así como un cuadro de mando integral, entre otras posibilidades. Además de todo eso, la ciencia informa que aun el intento de medir algo afecta al objeto de estudio. La medición del rendimiento puede generar acciones orientadas hacia el corto plazo y el desplazamiento de metas. Por esta razón, los expertos sugieren que se deben usar múltiples medidas de sólo aquellas cosas que ofrecen un panorama significativo y confiable de los acontecimientos; es decir, medir 20% de los factores que determinan 80% de los resultados. Después de haber aplicado las medidas de rendimiento adecuadas, es posible saber si la estrategia fue exitosa. Como muestra el modelo de administración estratégica que se presenta al inicio de este capítulo, los resultados medidos del rendimiento corporativo permiten decidir si se necesita reformular la estrategia, mejorar su implementación o reunir más información sobre los competidores.

Datos curiosos de estrategia

- Los cinco aeropuertos más transitados del mundo son el Hartsfield, de Atlanta; el O'Hare, de Chicago; el Heathrow, de Londres; el Haneda, de Tokio; y el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, en ese orden.⁹¹
- Los países que tienen las redes carreteras más congestionadas (número de vehículos por kilómetro de carretera)

son Hong Kong (286.7), Emiratos Árabes Unidos (231.6), Alemania (194.5), Líbano (190.6) y Singapur (168.9). Estados Unidos ocupa el 42° lugar, con sólo 34.1 vehículos por kilómetro (1 kilómetro = 0.62 millas).⁹²

Preguntas de repaso

1. ¿Es la **figura 11.1** un modelo realista del proceso de evaluación y control?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de controles de desempeño? ¿Controles de salida? ¿Controles de entrada?
3. ¿Es el EVA una mejora del ROI, ROE o EPS?
4. ¿Cuánto puede confiar un administrador en un precio de transferencia como sustituto de un precio de mercado para medir el rendimiento de un centro de utilidades?
5. ¿Es el proceso de evaluación y control un sistema adecuado para una corporación que destaca la creatividad? ¿Son compatibles el control y la creatividad?

Ejercicio de práctica estratégica

Cada año, la revista *Fortune* publica un artículo titulado “Las empresas más admiradas de América” que enumera las diez empresas más reconocidas de Estados Unidos. Otro artículo enumera a las diez mejores del mundo. Las clasificaciones de *Fortune* se basan en puntuaciones otorgadas a empresas que cotizan en la Bolsa en relación con lo que la revista denomina “ocho características clave de reputación”: innovación, calidad de la administración, talento de los empleados, calidad de los productos o servicios, valor de la inversión a largo plazo, solidez financiera, responsabilidad social y uso de los activos corporativos. *Fortune* encarga a Clark, Martire & Bartolomeo que encuesten a más de 10,000 ejecutivos, directores y analistas de valores. Se le pide a los encuestados que elijan a las empresas que más admiran, sin importar la industria. *Fortune* ha publicado esta lista desde 1982. La lista *Fortune 2004* de las diez empresas más admiradas incluye (comenzando con la número 1) a Wal-Mart, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, General Electric, Dell Computer, Microsoft, Johnson & Johnson, Starbucks, FedEx e IBM. Las diez mejores empresas fuera de Estados Unidos fueron Toyota Motor, BMW, Sony, Nokia, Nestlé, Honda Motor, British Petroleum, Singapore Airlines, Cannon y L’Oreal.⁹³

Realice uno de estos ejercicios:

1. Vaya a la biblioteca y busque un artículo de *Fortune* sobre “Las empresas más admiradas” de la década de los ochenta o principios de los noventa y compárela con la última lista publicada (vea www.fortune.com para obtener la úl-

tima lista). ¿Qué empresas han dejado de estar entre las diez mejores? Elija una de ellas e investigue por qué ya no está en la lista.

2. ¿Qué tanto de la evaluación está dominada por la rentabilidad de la empresa? Vea cuántas de las diez mejores empresas son muy rentables. ¿Cuántas de estas empresas aparecen también en la lista de *Fortune* de “Las 100 mejores empresas para trabajar”?
3. ¿Por qué fue Wal-Mart la empresa más admirada de Estados Unidos en 2003 y 2004, por arriba del sexto lugar en 1999? Wal-Mart fue demandada más de 6000 veces en 2002. Se dice que exprime a sus proveedores hasta morir y que destruye a sus competidores (a menudo pequeñas tiendas locales) por medio de la fuerza bruta. Importa muchos de sus artículos de China, lo cual contribuye a la subcontratación de trabajadores.⁹⁴ ¿No debería la empresa más admirada obtener también una calificación alta en la lista de “Las 100 mejores empresas para trabajar”?
4. Compare la lista de *Fortune* con otras listas de reputación corporativa. El Reputation Institute (www.reputationinstitute.com) y PricewaterhouseCoopers junto con Financial Times (disponible a través del sitio web del Reputation Institute) han recopilado otras listas. Observe que el Reputation Institute clasifica a J&J como la número 1, en tanto que PricewaterhouseCoopers/FT ubica a GE como la empresa más respetada. ¿Por qué existe diferencia entre las tres clasificaciones?

Términos clave

administración de riesgos empresariales (pág. 267)

auditoría administrativa (pág. 273)

benchmarking o comparación de parámetros (pág. 275)

centro de beneficios (pág. 274)

centro de costos estándar (pág. 274)

centro de gastos (pág. 274)

centro de ingresos (pág. 274)

centro de inversión (pág. 275)

centro de responsabilidad (pág. 274)

control de dirección (pág. 264)

control de entrada (pág. 265)

control de salida (pág. 265)

control del desempeño (pág. 265)

costo basado en actividades (pág. 266)

cuadro de mando integral (pág. 272)

desplazamiento de metas (pág. 280)

flujo de efectivo libre (pág. 269)

flujo de efectivo operativo (pág. 269)

ganancias por acción (pág. 268)

información para la evaluación y control (pág. 263)

informe estadístico periódico (pág. 274)

medida de las partes interesadas (pág. 269)

medida de rendimiento clave (pág. 272)

método de evaluación de largo plazo (pág. 283)

método de factores ponderados (pág. 283)

método de fondos estratégicos (pág. 284)	presupuesto operativo (pág. 274)	serie de normas ISO 9000 (pág. 265)
orientación de corto plazo (pág. 280)	proceso de evaluación y control (pág. 262)	serie de normas ISO 14000 (pág. 265)
piratería (pág. 277)	regla 80/20 (pág. 282)	suboptimización (pág. 280)
planificación de recursos empresariales (pág. 278)	rendimiento (pág. 263)	sustitución del desempeño (pág. 281)
precios de transferencia (pág. 275)	rendimiento sobre la inversión (pág. 268)	valor de mercado agregado (pág. 271)
precios de transferencia internacionales (pág. 276)	rendimiento sobre patrimonio (pág. 268)	valor económico agregado (pág. 271)
	repatriación de beneficios (pág. 277)	valor para los accionistas (pág. 269)



CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE CUATRO

Newbury Comics, Inc

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, apostaron 2000 dólares y una colección de comics en una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra, conocida como *el* sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música subterránea independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas. La cadena también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte cuatro, “**Implementación de la estrategia y control**”, el video se centra en el negocio de CD usados de Newbury Comics. Mike, John y Jan analizan el desarrollo de procedimientos y procesos de control para introducir el programa de CD usados. El presupuesto se menciona indirectamente con relación a los enormes gastos realizados en el sexto mes para expandir de manera notable el programa. El video también destaca la importancia de contar con el personal adecuado para implementar una estrategia.

Como se señaló en la parte tres del caso de video, el proyecto de desarrollo de un plan de implementación fue asignado a Duncan Brown, vicepresidente senior. Una parte de este plan era lanzar el programa de CD usados en algunas tiendas y después evaluar qué tan bien funcionaba. Éste era un enfoque muy improvisado hacia la implementación, pero encaja con el enfoque empresarial sumamente flexible que Newbury Comics adopta hacia la formulación de la estrategia. Mike nos comenta que está más interesado en el “mejoramiento continuo” que en establecer objetivos específicos de ventas o beneficios. Admite que una razón por la que deseaba entrar al negocio de los CD usados es porque le gusta ser un pionero (es decir, el primero en moverse). Pero ser un pionero tiene sus problemas.

Jan señala que cuando inició el programa de CD usados, cada tienda sólo colocaría letreros en los que se informaría que a partir de ese día compraba y vendía CD usados. Por ello, le correspondía al administrador establecer tanto el precio de compra como el de venta de cada CD (sin la ayuda de ninguna computadora). La oficina central imprimiría etiquetas para esa tienda. Como consecuencia, cada tienda (incluso la misma tienda) ofrecerían el mismo CD a un precio diferente. De acuerdo con el punto de vista de Mike de fomentar la creatividad y la iniciativa individual, no se culparía a nadie durante este periodo de implementación.

Mike señala que el negocio de CD usados es mucho más complicado que la venta de CD nuevos. Aunque la administración lo consideró un negocio riesgoso, también creyó que su potencial para la empresa superaría al riesgo. Como el negocio de los CD usados presenta muchas complicaciones, dio lugar a una serie de nuevas actividades de implementación, evaluación y control, como elegir los CD que se comprarían y a qué precio, limpiarlos y empacarlos. Estas nuevas actividades aumentaron las tareas laborales en la tienda, el almacén y la oficina central, lo cual modificó la estructura de la organización que dejó de ser sumamente descentralizada a nivel de las tiendas para convertirse en una con mucha centralización de la toma de decisiones en las oficinas centrales, las que tomaron el control de los precios. La computadora IBM AS-400 formaba parte del sistema de información desarrollado para el programa de código de barras de CD usados que integraría la información de todas las tiendas. Las tareas aumentaron y se agregaron empleados en las oficinas centrales y en el almacén para que se ocuparan de encontrar fuentes de envíos al mayoreo, asignar precios, así como clasificar, limpiar y empacar los CD usados. También se establecieron relaciones especiales con algunos proveedores al por mayor de CD usados para garantizar que Newbury Comics revisaría primero un nuevo lote a cambio de pagar más que otros compradores. Se desarrolló un sistema de procedimientos para vender los CD usados que no se vendieron a otras tiendas al detalle.

Conceptos ilustrados en el video

- Implementación de la estrategia: programas, presupuestos y procedimientos
- Logro de sinergia
- Diseño de empleos
- La dotación de personal sigue a la estrategia
- Evaluación y control: medición del rendimiento
- Sistemas de información estratégica

Preguntas de estudio

1. ¿Por qué fue un éxito de Newbury Comics el programa de CD usados?
 2. ¿Qué programas y procedimientos usó la administración para implementar la estrategia de crecimiento?
 3. ¿Qué tan importante es la dotación de personal para el éxito de esta empresa?
 4. ¿Cómo ayuda u obstaculiza la estructura de Newbury Comics al crecimiento de la empresa?
 5. ¿Cómo se logra sinergia a través de la empresa?
-